



# Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF

Yann Poley

## ► To cite this version:

Yann Poley. Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF. Psychologie. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0338 . tel-01275759

**HAL Id: tel-01275759**

**<https://theses.hal.science/tel-01275759>**

Submitted on 18 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR  
DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE SP2 – SOCIÉTÉS, POLITIQUE, SANTÉ PUBLIQUE  
SPÉCIALITÉ ERGONOMIE

Par Yann POLEY

**Accompagnement ergonomique de l'activité  
des représentants du personnel des CHSCT**

---

**Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF**

Sous la direction de : François DANIELLOU

Sous la tutelle de : Johann PETIT

Soutenue le 7 décembre 2015

Membres du jury

M. DETCHESSAHAR, Mathieu, Professeur, Université de Nantes	Président
Mme CAROLY, Sandrine, Maître de conférences HDR, Université de Grenoble	Rapporteur
M. MIAS, Arnaud, Professeur, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
M. N'KAOUA, Bernard, Professeur, Université de Bordeaux	Examineur
M. PETIT, Johann, Maître de conférences, Université de Bordeaux	Examineur
M. DANIELLOU, François, HDR, Directeur scientifique FONSCI,	Directeur



## Remerciements

---

Mes remerciements vont tout d'abord à François Daniellou et Johann Petit qui ont encadré ce travail. Je les remercie tous les deux de m'avoir donné l'opportunité de mener ma thèse sous leur direction. Durant ces trois années, leur accompagnement bienveillant a été riche en enseignements et en soutiens. Leur disponibilité, leur réactivité et leurs propositions pertinentes ont su m'aider dans toutes les étapes de mes travaux. Pour tout cela, mille mercis.

Merci également à Bernard Dugué de m'avoir accompagné sur le terrain lors d'une formation-action des membres d'un CHSCT. Ce fut un réel plaisir et une belle occasion pour moi d'apprendre.

Je souhaite ensuite remercier les membres de mon jury d'avoir accepté d'examiner mon travail.

Je remercie également les personnes qui ont participé à mes comités de suivi de thèse. Cela a pour moi été des occasions privilégiées pour mettre en discussion mes réflexions dans un cadre bienveillant et enrichissant.

Je tiens bien sûr à remercier l'ensemble des personnes de la SNCF qui ont contribué de près ou de loin à ces travaux.

Une pensée particulière pour tous ceux qui ont rendu possible cette recherche et qui ont également contribué à ce qu'elle se déroule dans les meilleures conditions possibles. Merci à Pierre Delanoue, Frédéric Dumalin, Florence Marache et Emmanuelle Clanet.

Merci également aux membres du groupe de travail de l'Observatoire. Celui-ci a été un cadre privilégié pour me nourrir de leur réflexion et de leurs remarques.

Merci à mes anciens collègues du pôle Mieux vivre au travail qui m'ont aidé à comprendre l'extraordinaire complexité de la SNCF. Merci à Jean-Pierre et Dominique pour toutes les discussions que nous avons pu avoir sur son histoire, ses organisations syndicales, ses CHSCT, etc.

Un grand merci à tous les membres de CHSCT que j'ai côtoyé pendant ces trois années. Leur bienveillance et leur implication ont fortement facilité mes travaux. Ils ont accepté de « jouer le jeu » et sans eux ce travail aurait été impossible. Merci pour ces occasions.

Un immense merci à l'ensemble du département d'ergonomie de Bordeaux. C'est avec eux que j'ai découvert l'ergonomie. Du DU au Master, me voilà presque docteur ! Un grand merci donc à Karine, Didier, Bernard et Jacques. Grâce leurs enseignements et leur passion, je ne porte plus du tout le même regard sur le monde et sur l'homme. J'y ai gagné en optimisme. Ça mérite au moins deux mille mercis.

Je remercie également les autres doctorants dont j'ai croisé la route pendant ces trois années : Célia, Elsa, Loïc, Raoni, Sabine et Sarah. Nous avons partagé nos doutes et nos difficultés dans la thèse, nos moments de plaisir aussi quand nous sentions que nous tenions « quelque chose ». Et puis une petite pensée à Mano. Il comprendra.

Enfin, une pensée particulière pour Claire, Nadège et Nelly qui ont énormément facilité mon quotidien depuis le DU.

Mes derniers remerciements s'adressent à ma famille et mes amis. Un merci particulier à tous les relecteurs qui ont contribué à ce travail : Adrien, Cynthia, Daniel, Gaël, Galen, Jennifer, Martin, Tibo, avec une mention spéciale à Nicole et Léa.



## **Résumé**

Cette thèse s'inscrit dans le champ de recherche en ergonomie qui porte sur les acteurs de la prévention. Elle défend l'idée que l'activité des représentants du personnel est un travail et qu'il est possible de contribuer au développement de leur activité à travers des interventions ergonomiques.

Elle a été conduite auprès de sept CHSCT de métiers différents de la SNCF et fait suite à une demande sociale formulée par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail de cette entreprise. Les membres de cet Observatoire souhaitaient avoir un éclairage scientifique pour comprendre les difficultés de fonctionnement de ces instances et les possibilités d'y améliorer la prise en compte du travail pour contribuer à la prévention de la pénibilité.

Par l'Analyse Ergonomique du Travail, il a été possible de comprendre les spécificités de cette activité. Plusieurs interventions ergonomiques ont été mises en place au sein de sept CHSCT pour mettre à l'épreuve les diagnostics locaux réalisés. Il a ainsi été possible de contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel.

Cette thèse démontre que les représentants du personnel sont des praticiens qui contribuent par leur activité à résoudre les problèmes de l'entreprise. Pour autant, le cadre réglementaire ne leur permet pas de prendre en charge le caractère dynamique des situations de travail des salariés et les possibilités d'action de leur propre activité. Cela les amène à définir des modes d'action qui soient en adéquation avec l'environnement dynamique dans lequel ils agissent.

Il leur est de fait nécessaire de construire un référentiel commun permettant d'articuler une nécessité d'agir ensemble tout en tenant des points de vue individuels. La conflictualité et la coopération sont par conséquent inhérentes au mode de fonctionnement des CHSCT. Toutefois, ce cadre commun doit s'appuyer sur d'autres éléments que la réglementation et il est nécessaire de donner une place aux salariés dans la construction des problèmes et des solutions.

Il apparaît également qu'il est difficile pour eux de pouvoir débattre des difficultés individuelles et collectives qu'ils rencontrent. Cela contribue au développement de défenses collectives amenant à un traitement des problèmes en vase clos au sein de l'instance.

Dès lors, l'intervention ergonomique doit faciliter une activité collective par la mise en débat des pratiques et des difficultés individuelles et collectives. Toute la difficulté pour l'intervenant étant qu'il ne s'appuie pas sur un collectif de travail qui pour autant doit développer un travail collectif. Il s'agit ainsi de contribuer à ce que le dénominateur commun entre les membres permette d'y intégrer la complexité du travail et les salariés. En cela, la conflictualité et la coopération doivent s'articuler autour des situations de travail des salariés et non uniquement de l'application de la réglementation.

## **Mots clés**

Représentant du personnel, CHSCT, activité, accompagnement, intervention ergonomique, recherche sur la pratique, pratique réflexive.

## **Title**

Ergonomic support of the activity of CHSCT staff representatives.

Ergonomic intervention in SCNF CHSCTs

## **Abstract**

This dissertation falls within a field of research in ergonomics focused on health and safety staff. It defends the idea that the activity of staff representatives is to be considered as work and that it is possible to contribute to the development of their activity thanks to ergonomic interventions.

This research was carried out by studying seven CHSCTs (Occupational Health and Safety Committee) of different professions at the SNCF (French National Rail Company), and was ordered by their Observatoire de la Qualité de Vie au Travail (Monitoring Agency for Quality of Life in the Workplace). The members of the Observatoire wanted a scientific study to help them understand the functional difficulties encountered by the CHSCTs, and the possibilities for improving work analysis, in turn improving their prevention work.

Thanks to an Ergonomic Work Analysis, we were able to understand the specificities of this activity. Several ergonomic interventions were organized in order to test previous local diagnostics. We were thus able to contribute to the development of the activity of staff representatives.

This dissertation shows that staff representatives are practitioners who, through their activity, contribute to problem solving in the company. The current regulations framework does not permit them to take into account the dynamic nature of employees' work situations, nor the possibilities for action in their own work. This has led them to defining modes of action that are in line with the dynamic environment in which they are called upon to intervene.

It is therefore necessary for them to build a common frame of reference in order to act together, while still retaining individual points of view. Inevitably, conflictuality and cooperation are inherent to the functioning of CHSCTs. This common framework however must be based upon other elements besides regulations, and it is necessary to give employees a say in the formation of both problems and solutions.

It also appears to be difficult for them to discuss the individual and collective difficulties that they encounter. This contributes to the development of collective defenses, leading to a closed, in-house treatment of the workers situational problems.

As such, ergonomic interventions must facilitate collective activity by questioning both individual and collective practices and difficulties. The challenge for the ergonomist is that he cannot base his intervention upon a work collective, which must none-the-less produce a collective work. Therefore the contribution must work towards a common denominator between the members, allowing for the integration of both the complexity of work and the employees. In that, conflictuality and cooperation must be articulated around employees' work situations, and not only the application of regulations.

## **Keywords**

Staff representative, Occupational Health and Safety Committee, activity, support, ergonomic intervention, practices research.



# Glossaire

---

**AET** : Analyse Ergonomique du Travail.

**ASCT** : Agent du Service Commercial des Trains. Plus communément appelé *contrôleur*.

**CoSec** : Correspondant Sécurité au travail, chargé de la prévention des risques professionnels au sein de l'établissement. Il participe au CHSCT.

**CFHSCT** : Commission Fonctionnel du CNHSCT, organisée par métier.

**CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

**CMGA** : Centres Mutualisés de Gestion Administrative. Ils gèrent au niveau régional les dossiers administratifs des agents SNCF.

**CNHSCT** : Comité National HSCT.

**CUP** : Chef d'Unité de Production. Il pilote la production de son unité et anime les DPX placés sous son autorité.

**DET** : Directeur d'Etablissement. Il assure le pilotage d'un établissement et sa production. Il anime pour cela des DUO et des CUP, ainsi que des pôles d'appui (RH, gestion/finance...).

**DPA** : Déclaration Provisoire d'Accident.

**DPX** : Dirigeant de ProXimité. Placé sous l'autorité directe du DUO ou du CUP, le DPX est un manager de terrain. Il assure le premier niveau d'encadrement opérationnel des équipes.

**DUO** : Dirigeant d'Unité Opérationnelle. Il pilote la production de son unité et anime les DPX placés sous son autorité.

**ECT** : Etablissement Commercial Trains en charge des ASCT.

**Escale** : Etablissement en charge des agents en gare et ceux en charge de la préparation des trains.

**EVS** : Eléments Variables de Solde. Indemnités compensant certaines contraintes du travail (heures de nuit, jours fériés, déplacements...).

**ICP** : Inspection Commune Préalable.

**Infra-log** : Etablissement chargé de la logistique des engins travaux, ainsi que de la gestion du matériel.

**Infrapôle** : établissement qui assure la maintenance et intervient sur les infrastructures ferroviaires de la région désignée.

**PAPACT** : Programme Annuel de Prévention et d'Amélioration des Conditions de Travail. Il est présenté pour consultation chaque année en CHSCT.

**Technicentre** : Désigne un ou plusieurs sites spécialisés dans la maintenance du matériel de la SNCF.

**RDET** : Remplaçant du Directeur d'Etablissement.

**RDUO** : Remplaçant du DUO.

**RRH** : Responsable Ressources Humaines. Interlocuteur des agents au niveau des établissements pour toute question relative aux ressources humaines.

**UO** : Unité Opérationnelle.

**UP** : Unité de Production.



# TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE.....	7
TABLE DES FIGURES.....	15
TABLE DES TABLEAUX .....	16
INTRODUCTION.....	17

## Partie A : L'émergence d'une demande sociale sur les CHSCT

CHAPITRE 1. UNE DEMANDE SOCIALE POUR UNE RECHERCHE SUR LES CHSCT .....	25
1. Présentation de la SNCF.....	25
1.1. La naissance d'un réseau national de voies ferrées.....	25
1.2. Des évolutions technologiques et organisationnelles .....	25
1.3. Son organisation .....	26
1.4. La structuration des instances HSCT .....	29
2. L'émergence d'une demande sur les CHSCT .....	33
2.1. Une nouvelle place pour les questions de qualité de vie au travail.....	33
2.2. L'Observatoire de la qualité de vie au travail .....	34
2.3. Un groupe de travail sur les CHSCT .....	36
3. Point d'étape .....	38

## Partie B : Les CHSCT et les ergonomes

CHAPITRE 2. L'EMERGENCE DES CHSCT .....	43
1. L'émergence d'un droit des salariés à s'exprimer.....	43
2. L'institutionnalisation de ce droit d'expression .....	44
3. Les CHSCT : de 1982 à 2012.....	45
3.1. Une place spécifique dans le paysage des IRP .....	46
3.2. Les évolutions de périmètre du CHSCT.....	47
4. Une période de transition .....	48
5. Point d'étape .....	49
CHAPITRE 3. LES TRAVAUX COMMUNS ENTRE ORGANISATIONS SYNDICALES ET ERGONOMES .....	51
1. Les syndicalistes en quête de nouveaux moyens d'action.....	51
1.1. Les premiers contacts entre ergonomes et syndicalistes .....	51
1.2. Des « Recherches-Formation-Actions » en commun .....	52
1.3. Un enrichissement mutuel .....	55
1.4. Le cas des expertises CHSCT .....	56
2. La production de connaissances sur les CHSCT et l'activité syndicale.....	58
2.1. Une diversité de situations .....	59
2.2. Diverses approches du travail et des prérogatives des CHSCT .....	60
2.3. Des difficultés à représenter les salariés .....	62
3. Point d'étape .....	63

## Partie C : Construction de notre objet de recherche

<b>CHAPITRE 4. QUESTIONS DE RECHERCHE ET THESES .....</b>	<b>67</b>
<b>1. Une activité de travail comme une autre ?.....</b>	<b>67</b>
1.1. Ce travail peut être analysé par l'AET .....	67
1.2. Des représentants du personnel « praticiens » .....	74
<b>2. Comment traitent-ils individuellement et collectivement les sujets qui les préoccupent ? .....</b>	<b>76</b>
2.1. Une équipe constituée de plusieurs groupes .....	76
2.2. La résolution de problèmes .....	80
<b>3. Comment le fait de travailler sur et à partir du travail des autres peut-il se refléter dans son propre travail ?.....</b>	<b>86</b>
3.1. Gérer la complexité du travail.....	86
3.2. La place des salariés .....	88
3.3. Pouvoir agir, penser et débattre.....	89
<b>4. Quels sont les principaux enjeux méthodologiques des interventions sur les CHSCT ?.....</b>	<b>92</b>
4.1. Les principaux enseignements des thèses précédentes.....	93
4.2. Contribuer à développer le pouvoir d'agir.....	94
<b>5. Point d'étape .....</b>	<b>100</b>

## Partie D : Des interventions et une recherche

<b>CHAPITRE 5. LES INTERVENTIONS AUPRES DE PLUSIEURS CHSCT .....</b>	<b>105</b>
<b>1. Le groupe de travail CHSCT .....</b>	<b>105</b>
1.1. La constitution du groupe de travail CHSCT .....	106
1.2. Le fonctionnement du groupe de travail CHSCT.....	106
1.3. Les temporalités de notre intervention .....	107
1.4. Les recommandations et le retrait de la CGT .....	108
<b>2. Les CHSCT au centre de notre travail .....</b>	<b>109</b>
2.1. Susciter une accroche locale .....	110
2.2. Les CHSCT participant à nos travaux .....	112
2.3. Des difficultés à analyser et intervenir auprès de sept CHSCT .....	128
2.4. Un groupe de travail de présidents et secrétaires .....	131
<b>3. Point d'étape .....</b>	<b>134</b>
<b>CHAPITRE 6. UNE RECHERCHE SITUEE.....</b>	<b>135</b>
<b>1. Les fondements épistémologiques de notre recherche.....</b>	<b>135</b>
1.1. Le paradigme positiviste.....	135
1.2. Le paradigme constructiviste et de la pensée complexe .....	136
<b>2. La recherche en ergonomie .....</b>	<b>136</b>
2.1. Les objets de recherche en ergonomie.....	137
2.2. La modélisation de l'objet de recherche .....	137
2.3. La mise à l'épreuve des modèles scientifiques .....	138
<b>3. Une position de praticien-chercheur apprenant .....</b>	<b>139</b>
3.1. La définition d'un objet de recherche .....	140
3.2. L'intervention comme expérimentation réglée et expérience vécue.....	140
3.3. La prise en compte de notre subjectivité .....	142
3.4. Une démarche itérative .....	142

<b>4. Notre méthodologie.....</b>	<b>144</b>
4.1. Les méthodes de recueil de données .....	145
4.2. Les données dont nous disposons.....	153
4.3. Analyse située de cas particuliers.....	154
4.4. Mises à l'épreuve et généralisation de nos résultats.....	158
<b>5. Point d'étape.....</b>	<b>160</b>

## **Partie E : La compréhension des modes de fonctionnement des CHSCT**

### **CHAPITRE 7. UNE PREMIERE SCHEMATISATION DE L'ACTION DES CHSCT .....**

<b>1. Définir les problèmes à traiter.....</b>	<b>166</b>
<b>2. Préparer la résolution des problèmes .....</b>	<b>166</b>
<b>3. Débattre des situations problématiques .....</b>	<b>167</b>
<b>4. Les actions de terrains .....</b>	<b>168</b>
<b>5. Point d'étape .....</b>	<b>169</b>

### **CHAPITRE 8. AGIR DANS UN CADRE SPECIFIQUE .....**

<b>1. L'exemple des contraintes d'un périmètre national.....</b>	<b>171</b>
1.1. Agir dans un temps limité.....	172
1.2. Agir entre les réunions et s'investir dans son mandat .....	174
<b>2. L'usage de soi par soi et de soi par les autres .....</b>	<b>175</b>
<b>3. Point d'étape .....</b>	<b>176</b>

### **CHAPITRE 9. CONSTRUIRE UNE RELATION DE TRAVAIL .....**

<b>1. Des positions attendues et des pratiques contingentes.....</b>	<b>177</b>
<b>2. Des positions à tenir .....</b>	<b>179</b>
<b>3. Un travail d'organisation opportuniste.....</b>	<b>181</b>
<b>4. La construction de la réactivité .....</b>	<b>183</b>
4.1. Contextualiser et rendre saisissable les situations problématiques .....	183
4.2. Le traitement des situations problématiques en réunion .....	185
4.3. La construction des actions .....	193
<b>5. Point d'étape .....</b>	<b>196</b>

### **CHAPITRE 10. GERER LA COMPLEXITE DU TRAVAIL .....**

<b>1. Une centration sur les déterminants .....</b>	<b>197</b>
<b>2. Des problématiques de complexités différentes .....</b>	<b>201</b>
2.1. Des analyses sans activité.....	201
2.2. Des problèmes plus complexes .....	202
2.3. Des problématiques « simplifiées » .....	204
<b>3. La prise en compte de l'activité.....</b>	<b>205</b>
<b>4. La formalisation des analyses.....</b>	<b>207</b>



<b>5. Point d'étape .....</b>	<b>208</b>
<b>CHAPITRE 11. CONSTRUIRE UNE PLACE POUR LE CHSCT .....</b>	<b>211</b>
<b>1. Une visite d'inspection difficile.....</b>	<b>211</b>
1.1. Éléments de contexte .....	212
1.2. Le déroulement de la visite d'inspection .....	212
1.3. Le compte-rendu de la visite .....	213
1.4. Les actions menées par le CHSCT à la suite de la visite et avant la réunion CHSCT suivante .....	213
1.5. La réunion suivante du CHSCT .....	215
1.6. Ce que cette histoire révèle de l'activité des représentants du personnel.....	215
<b>2. Point d'étape .....</b>	<b>216</b>

## **Partie F : Accompagnement de l'activité des représentants du personnel**

<b>CHAPITRE 12. DES MODELES DE PENSEE ET D'ACTION .....</b>	<b>223</b>
---	------------

<b>1. Une vision entre adhérence et désadhérence .....</b>	<b>223</b>
<b>2. Ce que l'analyse des pratiques nous apprend .....</b>	<b>225</b>
2.1. Les limites de l'approche uniquement réglementaire.....	225
2.2. Les limites d'une approche uniquement centrée sur la prise en compte du travail.....	225
2.3. La nécessité de construire localement des formes d'action du CHSCT.....	226

<b>CHAPITRE 13. FAVORISER UNE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL QUI PASSE PAR LES SALARIES : LE CAS DE LA BOULONNEUSE.....</b>	<b>229</b>
---	------------

<b>1. Le modèle de l'intervention .....</b>	<b>229</b>
<b>2. La situation avant notre arrivée.....</b>	<b>231</b>
<b>3. La construction d'une demande locale .....</b>	<b>231</b>
<b>4. La co-construction des modalités d'intervention.....</b>	<b>231</b>
4.1. Une première rencontre informelle .....	231
4.2. Définir la place des salariés dans la mission.....	232
4.3. Des réunions fréquentes.....	233
4.4. La place de la mission dans l'établissement .....	233
<b>5. Le déroulement de l'intervention .....</b>	<b>234</b>
5.1. La définition des objectifs de l'intervention avec les salariés .....	234
5.2. La formalisation des données.....	234
5.3. Gérer les contraintes de temps .....	235
5.4. Une redéfinition des objectifs de la mission .....	235
5.5. La phase de test .....	236
5.6. La présentation des résultats en CHSCT .....	236
<b>6. Résultats de notre accompagnement.....</b>	<b>236</b>
6.1. Pour les représentants du personnel .....	236
6.2. Pour notre recherche .....	237

<b>CHAPITRE 14. DEFINIR DE NOUVELLES MODALITES D'ACTION : LES GROUPES DE TRAVAIL.....</b>	<b>239</b>
---	------------

<b>1. Un CHSCT isolé du reste de l'entreprise .....</b>	<b>239</b>
<b>2. L'émergence d'une demande locale .....</b>	<b>239</b>
2.1. Les origines de la demande.....	240
2.2. Les objectifs des acteurs .....	241

<b>3. Le modèle de l'intervention .....</b>	<b>241</b>
<b>4. Premier groupe de travail : les tests de vêtements EPI .....</b>	<b>243</b>
4.1. Un projet national contraignant .....	244
4.2. L'officialisation d'une fin annoncée .....	244
<b>5. Second groupe de travail : le cas d'un déménagement.....</b>	<b>245</b>
<b>6. Troisième groupe de travail : le cas d'une formation des salariés .....</b>	<b>246</b>
<b>7. Quatrième groupe de travail : le cas du lavage des vêtements EPI .....</b>	<b>246</b>
7.1. La mise en place du groupe de travail .....	247
7.2. La définition des modalités de travail .....	248
7.3. La communication auprès des agents .....	249
7.4. La montée en compétence du représentant du personnel .....	250
7.5. Une session de travail commune .....	252
7.6. Les événements qui viennent compliquer la situation.....	253
7.7. Les résultats de cette intervention .....	253
<b>8. Les enseignements de cette intervention .....</b>	<b>254</b>
<b>CHAPITRE 15. FORMATION-ACTION PAR ET A L'ANALYSE DU TRAVAIL ...</b>	<b>257</b>
<b>1. Un CHSCT centré sur la réglementation.....</b>	<b>257</b>
<b>2. La construction d'une formation-action par et à l'analyse du travail.....</b>	<b>258</b>
<b>3. Une mise en place difficile .....</b>	<b>259</b>
<b>4. Le modèle de l'intervention .....</b>	<b>261</b>
4.1. Structuration de la formation action .....	261
4.2. Hypothèses de départ.....	262
<b>5. Le déroulement de la formation-action.....</b>	<b>263</b>
5.1. La première session .....	263
5.2. La préparation de la visite.....	264
5.3. La seconde session : observations et entretiens .....	266
5.4. La visite d'inspection.....	267
5.5. La troisième session : formalisation des données .....	269
5.6. La réunion ordinaire du CHSCT .....	271
5.7. La troisième intersession .....	271
5.8. La dernière session .....	271
5.9. Le point de vue des participants sur la formation .....	272
<b>6. Les enseignements de cette formation.....</b>	<b>274</b>
6.1. Des participants aux profils variés .....	274
6.2. Des actions qui s'appuient sur les visites d'inspection .....	275
6.3. La mise en débat des pratiques.....	275
6.4. La structuration de la formation-action .....	276
<b>CHAPITRE 16. ENJEUX METHODOLOGIQUES POUR L'INTERVENTION SUR LES CHSCT.....</b>	<b>277</b>
<b>1. Transformer les pratiques .....</b>	<b>277</b>
1.1. S'appuyer sur des demandes locales .....	278
1.2. Prendre soin des terrains.....	280
1.3. Développer une autre approche du travail .....	282
<b>2. Propositions pour traiter ces difficultés .....</b>	<b>283</b>

## **Partie G : Résultats, limites et perspectives de recherche**

<b>CHAPITRE 17. LES RESULTATS DE NOS TRAVAUX.....</b>	<b>291</b>
1. L'histoire de nos travaux.....	291
2. Les enseignements de nos travaux.....	291
2.1. Thèse 1 : L'activité des représentants du personnel est un travail.....	291
2.2. Thèse 2 : Cette activité relève de la résolution de problème de conception.....	292
2.3. Thèse 3 : Lien entre pensée, débat et action .....	294
2.4. Thèse 4 : il est possible de contribuer au développement des acteurs.....	294
3. Ce qu'il faut retenir .....	296
<b>CHAPITRE 18. LES LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....</b>	<b>299</b>
1. Des CHSCT spécifiques .....	299
2. Notre objet de recherche .....	299
3. Nos interventions .....	300
<b>CHAPITRE 19. PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>301</b>
1. L'articulation entre le local et le national.....	301
2. La place des ergonomes dans les CHSCT .....	301
3. La place des CHSCT et des salariés dans l'intervention ergonomique .....	302

## **Annexe**

<b>ANNEXE.....</b>	<b>303</b>
--------------------	------------

## **Bibliographie**

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>401</b>
---------------------------	------------

# TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les cinq Branches de la SNCF et de ses filiales avant 2015 .....	27
Figure 2 : exemple d'organigramme d'un établissement SNCF .....	29
Figure 3 : structuration des CHSCT au niveau des établissements.....	30
Figure 4 : structuration des instances nationale HSCT de la SNCF.....	31
Figure 5 : structuration globale des instances HSCT de la SNCF.....	31
Figure 6 : la dynamique « formation - recherche – action », un effet spirale, selon Teiger et Laville (2014, p. 72) .....	53
Figure 7 : figures idéales-typiques des CHSCT, adaptées de Granaux (2010, p. 140) .....	60
Figure 8 : l'emboîtement des niveaux de traitement d'un problème, d'après Rasmussen (1983), tirée de Darses, Falzon et al. (2004) .....	84
Figure 9 : apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle (Argyris, 1995) .....	96
Figure 10 : articulation du collectif de travail et du travail collectif, d'après Caroly (2010) ...	98
Figure 11 : lieux d'explicitation des contradictions et santé, tirée de Detchessahar (2011).....	98
Figure 12 : étapes initiales de nos travaux pour le groupe de travail CHSCT .....	108
Figure 13 : proposition de la structuration du projet en juin 2012 .....	111
Figure 14 : notre participation au CHSCT d'un service national.....	115
Figure 15 : notre participation au CHSCT d'un l'Infralog régional.....	117
Figure 16 : notre participation au CHSCT de l'ECT .....	120
Figure 17 : notre participation au CHSCT d'une branche régionale .....	122
Figure 18 : notre participation au CHSCT d'un Technicentre Industriel .....	124
Figure 19 : notre participation au CHSCT d'une Escalé .....	126
Figure 20 : notre participation au CHSCT d'une direction de Branche .....	128
Figure 21 : nos participations aux différents CHSCT .....	129
Figure 22 : structuration de la phase d'expérimentation .....	132
Figure 23 : les principales étapes de notre recherche .....	133
Figure 24 : schéma général de l'organisation des CHSCT autour d'un sujet .....	165
Figure 25 : répartition du temps consacré à chaque type de sujet pour dix réunions ordinaires de cinq CHSCT.....	188
Figure 26 : nombre de critères mobilisés par problématique .....	198
Figure 27 : nombre de problématique en fonction de chaque critère.....	199
Figure 28 : schéma des principales actions lors de la visite d'inspection du service A .....	214
Figure 29 : modèle général de la première intervention au sein d'un CHSCT d'un service national .....	230
Figure 30 : modèle général de la seconde intervention au sein d'un CHSCT d'un service national .....	243
Figure 31 : nombre d'heures cumulé de nos actions auprès des différents CHSCT .....	281
Figure 32 : schéma de l'action du CHSCT et des possibilités d'accompagnement .....	297
Figure 33 : schéma des cinq carrés, adapté de Leplat et Cuny (1974) .....	324
Figure 34 : schéma de la régulation, tiré de Guérin et al. (2001, p. 107) .....	328
Figure 35 : régulations entre la structure et l'activité, d'après de Terssac et Lompré (1995). .....	333
Figure 36 : canevas de notre journal de bord .....	357
Figure 37 : première entrée de notre carnet de réflexion .....	359
Figure 38 : principales étapes de l'intervention sur la boulonneuse .....	400
Figure 39 : principales actions de l'intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI....	402
Figure 40 : principales actions de l'intervention sur le déménagement .....	403
Figure 41 : principales actions de la seconde intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI.....	418
Figure 42 : principales actions de l'intervention par groupe de travail.....	419
Figure 43 : les principales étapes de la formation-action.....	436

# TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : évolution des résultats nationaux des élections professionnelles à la SNCF .....	32
Tableau 2 : les différents déterminants de l'activité des représentants du personnel.....	70
Tableau 3 : principales caractéristiques de trois types de problèmes, d'après Darses, Falzon et al. (2004).....	82
Tableau 4 : évolution des CHSCT sollicités pour le projet.....	112
Tableau 5 : principales caractéristiques du CHSCT d'un service national .....	114
Tableau 6 : principales caractéristiques du CHSCT de l'Infralog régional .....	116
Tableau 7 : principales caractéristiques du CHSCT de l'ECT .....	119
Tableau 8 : principales caractéristiques du CHSCT de la direction régionale .....	121
Tableau 9 : principales caractéristiques du CHSCT du Technicentre industriel.....	123
Tableau 10 : principales caractéristiques du CHSCT de l'Escale/siège.....	125
Tableau 11 : principales caractéristiques du CHSCT du siège de la direction de Branche ...	127
Tableau 12 : analyse des éléments discutés lors de dix réunions ordinaires de cinq CHSCT	187
Tableau 13 : nombre d'arguments mobilisés pour chaque sujet .....	215
Tableau 14 : lien entre nos hypothèses et les modalités d'intervention sur la boulonneuse...	230
Tableau 15 : lien entre nos hypothèses et les modalités de notre intervention sur les groupes de travail.....	242
Tableau 16 : lien entre nos hypothèses et les modalités d'intervention .....	262
Tableau 17 : les demandes locales .....	278
Tableau 18 : les interventions conduites dans le cadre de nos travaux .....	282
Tableau 19 : nombre de représentants du personnel siégeant au CHSCT en fonction de l'effectif de l'entreprise .....	309
Tableau 20 : nombre d'heures de délégation par membre et par mois, en fonction de l'entreprise .....	312
Tableau 21 : principales actions menées par les organisations syndicales et les ergonomes.	317
Tableau 22 : comparaison des approches tayloriennes et ergonomiques sur le travail et l'homme au travail .....	323
Tableau 23 : les différentes sessions de travail du groupe de travail CHSCT .....	335
Tableau 24 : exemple du suivi chronologique de nos actions.....	358
Tableau 25 : les principaux matériaux à notre disposition.....	361
Tableau 26 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un service national .....	361
Tableau 27 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un Infralog régional .....	362
Tableau 28 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un ECT.....	362
Tableau 29 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une direction régionale ...	362
Tableau 30 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un Technicentre .....	363
Tableau 31 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une Escale.....	363
Tableau 32 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une direction de Branche.	363
Tableau 33 : les matériaux analysés .....	386
Tableau 34 : les principales informations à propos de l'intervention sur la boulonneuse .....	400
Tableau 35 : les principales informations à propos de l'intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI.....	402
Tableau 36 : les principales informations à propos de l'intervention sur le déménagement .	403
Tableau 37 : les principales informations à propos de l'intervention sur la boulonneuse .....	418
Tableau 38 : les principales informations à propos de l'intervention par groupes de travail.	419
Tableau 39 : les principales informations à propos de l'intervention sur la formation-action .....	436

# INTRODUCTION

---

Cette recherche porte sur l'activité des représentants du personnel des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et sur la manière dont il est possible de développer cette activité par des modalités particulières d'intervention ergonomique. Pour cela, nous défendons l'idée que cette activité est à considérer comme un travail et que l'analyse ergonomique peut nous permettre de repérer des pistes d'action pertinentes dans le cadre d'interventions ergonomiques.

Le cadre législatif donne aux représentants du personnel la légitimité et les moyens d'agir pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés de l'entreprise. Dans la lignée des travaux d'Argyris et Schön (2002), nous pouvons ainsi les considérer comme des *praticiens* : « il s'agit de tout employé de l'entreprise, capable, par sa position et sa formation, de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans laquelle il travaille » (p. 55).

Par leur construction législative, les CHSCT permettent de mettre en débat les questions de santé, de sécurité et de condition de travail, afin de faciliter la mise en place d'actions favorisant la protection des salariés. Pour Verkindt (2013) :

le CHSCT est une institution représentative (Principe 1) où s'exprime le travail (Principe 2), où se construit l'action en faveur de la protection de la santé (Principe 3) et où se constitue un savoir nouveau sur les conditions matérielles et psycho-sociales (Principe 4) du *travailler*. (p. 134)

Les 30 ans des CHSCT ont été l'occasion de faire un bilan des pratiques de ces instances. En témoigne la diversité des écrits de ces dernières années (*e.g.* Coutrot, 2009 ; de Terssac, Albanel et Gaillard, 2010 ; Di Ruzza, 2009 ; Dugué, Petit et Pinatel, 2012 ; Granaux, 2010 ; Kubiak, 2011 ; Rogez et Lemonnier, 2011 ; Sotty, 2005 ; Verkindt, 2013).

À travers ces textes apparaît une instance contribuant à la qualité des politiques de prévention, notamment par une meilleure information des salariés et une structuration des pôles sécurité au sein des entreprises (ARACT Languedoc Roussillon, 2005 ; Coutrot, 2001, 2006, 2009). Pour autant, ces lectures révèlent des difficultés de fonctionnement. Les représentants du personnel semblent rencontrer des obstacles à embrasser l'ensemble de leurs prérogatives et à aller à la rencontre des salariés. Ils seraient principalement en réaction aux projets de l'entreprise. Les CHSCT seraient avant tout des espaces de débat politique au détriment de l'action sur les questions de santé et sécurité au travail. Les principes proposés par Verkindt (2013) semblent ainsi s'appliquer difficilement, pouvant amener l'instance et ses membres à l'essoufflement.

De fait, la capacité des représentants du personnel à tenir leur mission ne dépend pas que du seul cadre législatif. Nous retrouvons ici la distinction que propose Rabardel (2005) où : « on peut avoir la capacité d'agir, mais ne pas en avoir le pouvoir. Le pouvoir d'agir est en permanence inscrit dans la singularité, dans le caractère local, des situations » (p. 105). Il s'agit dès lors de comprendre ce qui peut expliquer les difficultés que nous avons mentionnées et ce qui peut venir contraindre la capacité des représentants du personnel à pouvoir agir.

## 1. UNE RECHERCHE QUI S'APPUIE SUR UNE DEMANDE SOCIALE

---

En 2007 et 2008, la question de la pénibilité au travail a été au centre des débats sur la réforme du régime spécial des retraites du personnel statutaire de la SNCF. C'est dans ce cadre que l'entreprise a constitué en avril 2009 *l'Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail*, un organisme paritaire et pluridisciplinaire. Celui-ci met en place une série de projets visant à produire des analyses et à en dégager des recommandations pour accompagner la SNCF dans la mise en place d'actions permettant de contribuer à la réduction de la pénibilité des salariés.

En 2011, les membres de l'Observatoire partagent un constat : les CHSCT montrent de plus en plus fréquemment des signes de dysfonctionnement à la SNCF. Cela se traduit par une augmentation du nombre d'expertises, mais aussi des contestations de ces dernières devant les Tribunaux de Grande Instance par les directions locales. L'Observatoire décide donc de mettre en place un groupe de travail afin de réaliser un état des lieux sur les expertises et le fonctionnement des CHSCT. C'est dans ce cadre que nous avons été sollicité.

Notre recherche s'est inscrite dans le cadre d'une CIFRE<sup>1</sup>. Par cette convention, nous devenions donc salarié de l'entreprise afin de travailler sur un sujet spécifique qu'elle souhaitait développer par une recherche. Plus spécifiquement, nous allions intervenir auprès de plusieurs CHSCT de l'entreprise pour y réaliser des analyses, mais aussi des transformations. En cela, nous pouvions adopter une double posture de praticien et de chercheur. Il devenait ainsi possible d'adopter une approche dans laquelle notre pratique et notre recherche se nourrissaient mutuellement : nos interventions alimentaient notre recherche ; notre recherche alimentait nos interventions.

## 2. LES DEUX DIMENSIONS DE NOTRE TRAVAIL

---

Dès le début, notre travail comportait deux dimensions différentes à considérer. La première dimension est opérationnelle en ce sens qu'elle est une réponse aux objectifs de l'Observatoire. La seconde dimension est celle d'une recherche en ergonomie portant sur l'activité des acteurs des CHSCT.

### 2.1. Une intervention pour la SNCF

Lorsque nous avons été sollicité par l'Observatoire, nous avons, pour ainsi dire, pris « le train en marche », car le groupe de travail avait déjà défini le sujet sur lequel il souhaitait que nous l'accompagnions, mais aussi déterminé le cadre de notre action. Les objets de notre travail étaient déjà délimités avec l'expertise d'une part et le fonctionnement des CHSCT d'autre part. De même, les terrains qui seraient au centre de notre intervention étaient eux aussi définis. L'un des objectifs était de pouvoir représenter la diversité des métiers et des régions de la SNCF. Il s'agissait ainsi de pouvoir rendre plus légitimes nos analyses et par-là les recommandations produites par le groupe de travail, puisque représentatives de cette diversité.

La constitution des terrains s'est finalement construite dans le temps. Il est rapidement apparu que le cadre prévu de notre intervention auprès des CHSCT n'était pas nécessairement propice à notre travail. Ce cadre avait été défini en fonction des enjeux et de la méthodologie de l'Observatoire. Il répondait et correspondait davantage aux exigences de ce groupe de travail qu'aux nôtres ou à celles des acteurs locaux. La méthodologie mise en place par l'Observatoire a en effet toutes les caractéristiques d'une démarche insufflée par le national à laquelle doivent se prêter les acteurs locaux. Pour ces derniers, les modes de fonctionnement de l'instance ne constituaient pas obligatoirement une problématique sur laquelle ils souhaitaient se concentrer, considérant les transformations à venir comme secondaires. Ils avaient été sollicités pour constituer un objet d'étude et pour accueillir des transformations qui ne répondaient pas directement à leurs problématiques quotidiennes. Ceci ne favorisait pas l'engagement de ces CHSCT et, de fait, notre travail opérationnel. Pour ces raisons, nous avons rencontré les acteurs des CHSCT un à un et entrepris une construction sociale de nos différentes interventions pour y constituer un intérêt, une volonté de travailler avec nous. Nous devions ainsi définir les aspects de notre travail avec le groupe de travail de l'Observatoire mais aussi avec les CHSCT locaux.

---

<sup>1</sup> Une CIFRE – Convention Industrielle de Formation par la REcherche – permet de construire un partenariat entre une entreprise, un laboratoire de recherche et un doctorant. L'entreprise embauche le doctorant en CDD de 36 mois et lui confie la réalisation de travaux mobilisables pour la préparation d'une thèse de doctorat.

## 2.2. Une recherche sur les pratiques des membres de CHSCT

Les études sur ces Institutions Représentatives du Personnel (IRP) ont le plus souvent été abordées du point de vue de la nature des échanges entre acteurs et de ce que produisent ces échanges. Leur activité même a rarement constitué un objet de recherche pour comprendre comment les représentants du personnel construisent et agissent dans le cadre de leurs missions. Située notre recherche en ergonomie, il est important que nous précisions dès à présent quelques aspects importants.

Tout d'abord, nous pensons que mobiliser une analyse ergonomique pour étudier l'activité des membres de CHSCT peut nous apprendre beaucoup sur les conditions, les possibilités et les contraintes de cette activité. En ce sens, nous pensons qu'elle peut être considérée comme un travail et qu'elle peut donc être analysée comme tel. Par cette approche, nous contribuons à mieux comprendre les spécificités de l'activité d'acteurs centraux de la prévention. Il est ainsi possible de penser sous un angle nouveau la place des CHSCT dans le traitement des questions de santé et sécurité au travail, mais aussi la place des salariés dans le traitement de ces questions.

Ensuite, l'une des particularités de l'ergonomie, dans le vaste champ des disciplines qui s'intéressent à l'activité, est d'être orientée vers l'action et la transformation des situations d'actions où cette activité prend place. Ces transformations visent conjointement à éviter les effets délétères du travail lorsqu'ils existent, mais aussi, et peut-être surtout, à faire de ces situations de travail et de cette activité une possibilité de développement des individus et des organisations.

Par conséquent, la recherche que nous avons mise en place vise ces deux aspects : compréhension de l'activité et des possibilités de transformations. Elle s'inscrit dans l'élargissement actuel que connaissent les disciplines de l'activité concernant leurs sujets d'étude. En effet, depuis un certain nombre d'années, les recherches ne se focalisent plus essentiellement sur les opérateurs « en bout de chaîne », qui « subissent » les règles, les procédures et seraient supposés les exécuter. Elles s'intéressent également :

- aux acteurs de la prévention (Caroly, 2013 ; Caroly *et al.*, 2008 ; Garrigou et Peissel-Cottenaz, 2001, 2004) ;
- aux encadrants (Guibert et Lancry, 2007 ; Hubault, 2009 ; Six et Forrierre, 2011 ; Six, 1997) ;
- aux représentants du personnel (Briec, 2013 ; Brun et Loisele, 2002 ; de Terssac, Albanel et Gaillard, 2010 ; Di Ruzza, 2009 ; Dugué, Petit et Pinatel, 2012 ; Dugué, 2005 ; Gaudart *et al.*, 2012).

Nous devons ainsi considérer plusieurs objectifs conjointement. Tout d'abord, il nous fallait analyser l'activité de travail des personnes au centre de notre étude pour en comprendre les caractéristiques. Plus particulièrement, nous considérons que l'activité des acteurs des CHSCT relève par bien des aspects de la résolution de problème de conception, puisque ce type de résolution de problème nécessite la construction collective, progressive et simultanée du problème et de la solution. La solution n'est pas unique, mais est un compromis entre plusieurs possibilités. La démarche est itérative et opportuniste, en ce sens que les acteurs décident à chaque instant, en fonction d'une évaluation de l'état du problème et de la solution, et en fonction des pistes possibles de traitement, celle qu'ils vont adopter.

Notre recherche visait également à comprendre les possibilités de transformation de ces situations. Nos objectifs de transformation s'intéressent à la manière dont ces acteurs réalisent cette part d'activité de résolution de problème. En ce sens, nos objectifs de transformation ne peuvent être que des propositions pour faciliter la résolution des problèmes qui se posent dans leur propre activité. *De facto*, nos réflexions se proposent de montrer comment s'articulent le travail des salariés et le travail des acteurs de CHSCT.



### 3. LA PLACE DU TRAVAIL DANS NOTRE RECHERCHE

---

Notre recherche s'inscrit dans le courant de l'ergonomie de l'activité. Cette notion<sup>2</sup> y joue évidemment un rôle central et structure en effet nos réflexions sur plusieurs aspects.

Tout d'abord, nous ne disposions au début de nos travaux que d'approches théoriques de la SNCF et des CHSCT, mais aussi de la recherche en ergonomie. Notre propre activité a ainsi été marquée par la découverte progressive de toute la richesse de ces différents aspects. Notre travail s'est inscrit dans un contexte particulier qui a contribué à définir nos possibilités d'action et nos réflexions, en même temps que nos actions et nos réflexions contribuaient à définir un cadre d'action. De fait, les deux se sont développées conjointement.

Ensuite, c'est avec ce regard que nous avons analysé l'activité des représentants du personnel dans les CHSCT. C'est aussi avec celui-ci que nous avons élaboré les cibles des transformations que nous nous sommes proposé de mettre en place et en fonction duquel nous avons élaboré nos méthodologies d'intervention et de recherche.

Enfin, le travail et son analyse sont au fondement même des prérogatives des CHSCT. Les représentants du personnel ont cette particularité d'avoir le travail des salariés comme objet de travail de leur propre activité. Tout comme notre approche du travail détermine le regard que nous portons sur l'activité des représentants du personnel et les actions que nous avons mises en place, leur approche détermine leurs analyses et les actions qu'ils entreprennent. En ce sens, la représentation qu'ils ont de leur rôle est étroitement liée à la représentation qu'ils ont du travail et de l'activité des salariés. Bien plus, il nous semble que la façon dont les représentants du personnel pensent, approchent et agissent sur leurs propres conditions de travail peut être mise en lien avec la manière dont ils appréhendent le travail des salariés.

Ainsi, la façon dont nous abordons le travail et l'activité a été mobilisée à plusieurs occasions puisque nous observons par ce prisme :

- notre propre travail ;
- celui des représentants du personnel ;
- leurs analyses de l'activité des salariés ;
- les possibilités de développement de l'activité des représentants du personnel qu'il est possible de poursuivre dans une intervention.

### 4. STRUCTURATION DE LA THESE

---

Le présent document est structuré de la façon suivante.

#### ***Partie A : L'émergence d'une demande sociale sur les CHSCT***

Le chapitre 1 présentera la SNCF, son histoire et sa structuration, ainsi que celle de ses CHSCT. Nous y observerons plus particulièrement l'émergence de la demande qui nous a été adressée.

#### ***Partie B : Les CHSCT et les ergonomes***

Dans cette partie, nous nous proposons de présenter plus en détail les CHSCT et les connaissances produites sur ces instances :

- le chapitre 2 présentera l'histoire des CHSCT et la façon dont les salariés ont progressivement obtenu un droit de regard sur leurs conditions de travail ;
- le chapitre 3 traitera de l'histoire commune entre organisations syndicales et ergonomes. Nous y repérerons les connaissances produites sur les CHSCT.

---

<sup>2</sup> Comme le soulignent de nombreux auteurs (*e.g.* Caroly, 2010 ; Coutarel, 2003 ; Hubault et Bourgeois, 2004), le concept d'activité désigne des réalités différentes en fonction des auteurs et des courants de pensée. L'annexe 4 présente plus en détail l'approche que nous avons du travail et de l'activité.

***Partie C : La construction de notre objet de recherche***

Dans cette partie, le chapitre 4 exposera le cadre théorique sur lequel nous nous sommes appuyé. Nous y aborderons plus spécifiquement nos questions de recherche et y présentons nos principales thèses.

***Partie D : Des interventions et une recherche***

Dans cette partie, nous aborderons nos méthodologies d'intervention et de recherche :

- le chapitre 5 présentera le cadre dans lequel nous sommes intervenu et la façon dont nous avons construit localement notre positionnement auprès de plusieurs CHSCT ;
- le chapitre 6 abordera le cadre épistémologique dans lequel nous nous situons et les méthodologies de recherche et d'intervention qui en découlent.

***Partie E : La compréhension des modes de fonctionnement des CHSCT***

Dans cette partie, nous centrerons nos propos sur les éléments qui permettent de rendre compte de l'activité des représentants du personnel :

- le chapitre 7 proposera une vue d'ensemble de l'action du CHSCT ;
- le chapitre 8 montrera comment les représentants du personnel inscrivent leur activité dans un contexte spécifique pour y tenir une multitude d'enjeux. Il y apparaît une nécessité d'arbitrer entre un *usage de soi par soi* et un *usage de soi par les autres* ;
- le chapitre 9 abordera la façon dont les membres définissent des modalités de fonctionnement qui permettent de résoudre les problèmes dans le temps. Pour autant, il n'est pas toujours possible pour eux de débattre des formes de leurs actions et des difficultés qu'ils rencontrent individuellement et collectivement ;
- le chapitre 10 décrira la façon dont ils traitent les situations qui les préoccupent et contribuent à résoudre les problèmes. Comme nous le verrons, leurs analyses et leurs actions semblent bien souvent se réaliser sans les salariés et se concentrent principalement sur les manquements de la direction en termes de respect de la réglementation ;
- le chapitre 11 montrera comment il leur est nécessaire de construire une place pour l'instance dans l'entreprise. Plus spécifiquement, il s'agit pour eux de tisser des liens tant avec les salariés qu'avec l'encadrement.

***Partie F : Accompagnement de l'activité des représentants du personnel***

Cette partie abordera les interventions que nous avons menées à partir de nos analyses :

- le chapitre 12 présente le modèle qui, bien souvent, sert de référentiel pour penser l'action sur les CHSCT ;
- les chapitres 13, 14 et 15 décriront les interventions que nous avons menées ;
- le chapitre 16 traitera des conditions, freins et prérequis qui nous ont permis ou non de mettre en place ces actions.

***Partie G : Discussion, limites et perspectives de notre recherche***

Dans cette dernière partie, nous reviendrons sur nos principaux résultats (chapitre 17). Nous pourrons alors en préciser les limites (chapitre 18), ainsi que les perspectives de recherches qu'il est possible de définir (chapitre 19).



# Partie A

---

## L'EMERGENCE D'UNE DEMANDE SOCIALE SUR LES CHSCT A LA SNCF

---



# CHAPITRE 1. UNE DEMANDE SOCIALE POUR UNE RECHERCHE SUR LES CHSCT

---

Notre thèse s'est donc inscrite dans le cadre d'une CIFRE et nous avons de fait des objectifs opérationnels et de recherche à tenir conjointement. C'est pourquoi il est primordial d'examiner les contextes dans lesquels notre pratique et notre recherche se sont intégrées.

Nous présenterons tout d'abord la SNCF, l'entreprise dans laquelle nous sommes intervenu. Après un aperçu de son histoire, nous en présenterons sa structuration.

Ensuite, nous décrirons le contexte d'émergence d'une volonté nationale de la SNCF d'instruire les questions de « qualité de vie au travail ». Nous nous pencherons alors sur la volonté de développer le pouvoir d'agir des CHSCT. Nous verrons la façon dont cette volonté s'est traduite en une sollicitation qui nous a été adressée.

## 1. PRESENTATION DE LA SNCF

---

### 1.1. La naissance d'un réseau national de voies ferrées

L'histoire du chemin de fer français débute au XIX<sup>e</sup> siècle. Après des constructions de courtes lignes privées à des fins industrielles, c'est en 1842 que l'État impulsera la construction d'un vaste réseau de transport de personnes et de marchandises sur le territoire national. Une loi relative à la construction de grandes lignes de chemin de fer posera les bases d'un partenariat public-privé. L'État est alors propriétaire des terres mobilisées pour les lignes ferrées et finance la construction des infrastructures. Il en concède l'usage à plusieurs compagnies privées qui ont en charge la gestion des lignes, la construction des voies ferrées et l'achat du matériel roulant.

L'État reste ainsi décisionnaire du tracé des lignes et de la structuration du réseau. Baptiste Legrand, directeur général des Ponts et Chaussées, alors en charge du développement des chemins de fer, va constituer un réseau en étoile, centré sur Paris.

L'ensemble de ces compagnies rencontrant des difficultés financières à partir des années 1920, le gouvernement du Front populaire les nationalisera au sein d'une seule structure. Le 31 août 1937, une convention approuvée par un décret-loi met en place la SNCF ; le chemin de fer passe alors sous la responsabilité unique de l'État pour une durée initialement prévue de 45 ans. De ce fait, la SNCF dispose des réseaux dont l'existence est antérieure à sa création. Chacun de ces réseaux ayant ses spécificités (en termes de matériel, de signalisation, etc.), la SNCF va dans un premier temps s'organiser en cinq régions reprenant d'une certaine façon les réseaux des différentes compagnies : Est, Nord, Ouest, Sud-Ouest et Sud-Est. 515 000 cheminots ont alors la charge de 42 700 km de voies.

### 1.2. Des évolutions technologiques et organisationnelles

Tout au long de son histoire, la SNCF a fait évoluer son infrastructure, ses machines et son organisation, pour les adapter aux évolutions des technologies, des demandes de la société civile ou des institutions politiques, mais aussi des contextes nationaux et internationaux. Marqueurs de ces évolutions, plusieurs records du monde de vitesse par les TGV viendront en attester.

À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, le réseau et les machines sont à reconstruire. Couplée à des évolutions techniques, la SNCF passera progressivement des machines à vapeur à des systèmes de traction diesel ou électriques à partir de 1952. La crise pétrolière de 1973 viendra également modifier les orientations technologiques de l'entreprise. Le système de traction basé sur le pétrole sera progressivement abandonné au profit d'une traction électrique plus rentable.

En 1981, les Trains à Grande Vitesse (TGV), sont mis en service. Ici encore, les évolutions technologiques nécessiteront la réalisation d'un réseau de lignes nouvelles, les Lignes à Grande Vitesse (LGV), permettant d'accueillir ces trains, bien qu'ils puissent circuler sur les tracés déjà existants. Elles nécessiteront également la mise en place de nouveaux schémas d'organisation, puisque, comme nous le rappellent de Terssac et Lalande (2002) dans leur ouvrage *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*, cette évolution technique a nécessité des évolutions organisationnelles.

Le 30 décembre 1982, au terme de la première convention signée en 1937 et sous l'impulsion de Charles Fiterman, ministre d'État, sera votée la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) qui structure les services publics de transport en France. Cette loi qui redéfinit le statut de la SNCF fonde ainsi un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). L'État est alors l'unique actionnaire de l'entreprise.

Durant les années 1990, plusieurs évolutions viennent modifier l'organisation de la SNCF. Tout d'abord, à partir de 1995, la décentralisation des services de transports régionaux de voyageurs sera expérimentée, dans un premier temps dans six régions, et entraînera le transfert progressif, déléguant aux régions la responsabilité de définir le service public régional. La Loi de Solidarité et Renouvellement Urbain de 2002 va généraliser ces expérimentations à l'ensemble des régions. Celles-ci deviennent alors autorités organisatrices de transports et détiennent les compétences pour définir les politiques de desserte et tarifaire régionales.

En 1997, une directive européenne conjuguée à une crise financière de l'entreprise amène la SNCF à séparer la gestion de l'infrastructure de son exploitation<sup>3</sup>. Cette séparation passera par la création d'un nouvel EPIC, Réseau Ferré de France (RFF), par scission avec la SNCF. La création de RFF a été assortie de la reprise de la dette des infrastructures par ce dernier. RFF devient alors propriétaire de l'infrastructure et est chargé des décisions d'aménagement, de développement et de valorisation du réseau. La SNCF, quant à elle, est responsable de l'exploitation et de l'entretien de ce réseau. Toutefois, même si la gestion de la circulation et de l'entretien du réseau relève des prérogatives de RFF, la SNCF en aura la charge pour le compte de RFF, dans le cadre d'une convention entre les deux EPIC.

Avec ces changements, un nouveau « projet industriel » va voir le jour, visant à la clarification du périmètre du groupe SNCF<sup>4</sup> (Carrière, 2011, p.22). Conjointement à un regroupement des différentes filiales du groupe au sein de la holding SNCF-Participations, la SNCF va progressivement organiser sa production en cinq Branches, confiant à chacune un pan de son activité. Cette organisation permet également d'y intégrer les différentes filiales, rendant plus incertaine la distinction entre les deux (*Ibid.*, p. 23). Elle conservera toutefois une organisation par Domaines, passant ainsi à une organisation matricielle.

En 2014, une nouvelle réforme du système ferroviaire est adoptée, réunifiant la SNCF et RFF au sein d'une même entité. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, La SNCF se compose de trois EPIC. Un EPIC de tête nommé SNCF qui supervise deux EPIC « filles » : SNCF Réseaux, en charge de la gestion de l'infrastructure, et SNCF Mobilités, en charge de l'exploitation des trains.

### 1.3. Son organisation

La structuration du groupe SNCF a changé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Nous présenterons toutefois ici l'organisation de la SNCF avant ce changement, puisqu'elle prévalait lors de la réalisation de nos travaux. De même, lorsque nous ferons référence à la SNCF dans cet ouvrage, nous désignerons l'EPIC SNCF tel qu'il existait avant la réforme de 2014.

---

<sup>3</sup> Selon plusieurs « cheminots » avec qui nous avons pu nous entretenir, cette séparation trouve également son origine dans les mouvements sociaux de novembre et décembre 1995, qui mettent en évidence l'impasse financière dans laquelle se trouvait l'entreprise.

<sup>4</sup> Le groupe SNCF désigne l'EPIC SNCF ainsi que l'ensemble de ses 650 filiales.

Avant son rapprochement avec RFF et la mise en place d'une nouvelle organisation, la SNCF articulait ses diverses activités autour de Branches et Domaines différents. Par ailleurs, pour assurer la production de services sur l'ensemble du territoire national, cette organisation se déclinait en trois niveaux : le national, le régional et le local. Nous allons maintenant décrire plus en détail les différentes composantes de la SNCF, ainsi que ces trois niveaux.

### 1.3.1. Les Branches et Domaines de la SNCF.

L'organisation de la SNCF a longtemps été structurée autour de ses métiers. Cette logique va progressivement changer à partir de 1999 par la création de plusieurs Branches et Domaines répondant à une logique de produit (pour une brève présentation de cette évolution, voir Carrière, 2015). L'organigramme de la figure 1 représente les Branches de la SNCF ainsi que ses filiales. Les Domaines s'y intègrent de façon transversale, prenant en charge la gestion de sujets communs à des agents de Branches différentes.

Les cinq Branches sont :

- **SNCF Infra** : en charge de la gestion de l'infrastructure ;
- **SNCF Proximités** : en charge du transport de voyageurs au niveau régional et urbain ;
- **SNCF Voyages** : en charge du transport de voyageurs sur de longues distances et à grande vitesse ;
- **SNCF Geodis** : en charge du transport de marchandises ;
- **Gares et Connexions** : en charge de l'aménagement et du développement des gares et des connexions intermodales.

SNCF INFRA	SNCF PROXIMITÉS	SNCF VOYAGES	SNCF GEODIS	GARES & CONNEXIONS
<b>Maintenance et travaux</b> Dont Sferis et Eurailscout  <b>Projets et ingénierie</b> Systra  <b>Circulation ferroviaire</b> Direction de la Circulation Ferroviaire (DCF <sup>(1)</sup> )  <small>(1) Direction indépendante au sein de SNCF qui assure la gestion du trafic et des circulations ferroviaires en France pour le compte de RFF.</small>	<b>TER</b> (Service de Transport Express Régional ferroviaire et routier)  <b>Transilien</b> (Transport ferroviaire en Ile-de-France)  <b>INTERCITÉS</b> (Trains classiques moyenne et longue distance)  <b>Keolis</b> (Transport public de voyageurs urbains et interurbains)	<b>Transport ferroviaire grande vitesse</b> - TGV - iDTGV - OUIGO - Eurostar - Thalys - TGV Lyria - DB/SNCF en coopération - NTV - Elipsos - TGV Italie - Westbahn  <b>Transport de voyageurs longue distance</b> - iDBUS  <b>Distribution multicanale</b> - Voyages-sncf.com	<b>Geodis</b>  <b>STVA</b>  <b>Transports Ferroviaires de Marchandises (TFM)</b> - Fret SNCF - Captrain - VFLI - VIA - Entreprises du transport combiné  <b>Gestionnaires d'actifs</b> - Ermewa - Akiem	<b>Gestion et développement des gares françaises</b>  <b>Activité pluridisciplinaire en aménagement et construction</b> - AREP - Parvis - A2C

Figure 1 : Les cinq Branches de la SNCF et de ses filiales avant 2015

Les différents Domaines correspondent, d'une certaine façon, à des catégories de métiers et sont régis par des directions structurées au niveau national. Ces différents Domaines sont :

- la Traction qui a en charge l'ensemble des conducteurs de train ;
- le Matériel qui a en charge le développement et la réparation du matériel SNCF.

Avant d'aller plus loin, nous tenons à souligner la difficulté que nous avons eue à trouver des informations permettant de mieux comprendre cette construction en Branches et Domaines, et surtout l'articulation entre les deux. En dehors des missions de chacun d'entre eux, il nous a été difficile d'approfondir et il semble que pour les agents SNCF eux-mêmes, il ne soit pas toujours évident de s'y retrouver. C'est pourquoi les éléments qui seront présentés ici proviennent principalement des discussions avec les agents, mais aussi des rapports d'expertises CHSCT.



La mise en place de cette organisation de type matriciel s'est accompagnée d'une plus grande indépendance des Branches et Domaines et « correspond au passage d'une logique de production ferroviaire en réseau dans le territoire, à une organisation nationale verticale animée autour de logique commerciale de développement international » (SECAFI, 2010, p. 16). La mise en place de cette organisation en Branche favorise un renforcement de leur autonomie financière et décisionnelle (Guérin et Ruffier, 2013). A partir de 2010, chacune des Branches doit assurer sa propre rentabilité (APTEIS, 2014, p. 29). Cette restructuration va nécessiter « une rationalisation accrue des dispositifs de gestion voués à l'optimisation de la performance » (Mallet, 2013, p. 3). Ceci va amener une « séparation des entités [...] selon des logiques plus commerciales qu'opérationnelles, aboutissant à des arbitrages parfois contreproductifs ou délicats (les services d'entretien des bâtiments par exemple) » (SECAFI, 2010, p. 17).

### 1.3.2. Trois niveaux hiérarchiques

Cette organisation se décline en trois niveaux d'actions : le national, le régional et le local.

#### ***Le national***

Le niveau national est constitué du Comité Exécutif et de fonctions transverses.

Le Comité Exécutif est constitué du président de la SNCF, des directeurs de Branches, ceux des Domaines, ceux des fonctions transverses (qui ne figurent ainsi dans aucune Branche), ainsi que celui de la holding SNCF-Participations (représentant les diverses filiales de la SNCF). Il définit la politique et les orientations stratégiques de l'entreprise pour l'ensemble de la SNCF.

Les fonctions transverses servent d'appui aux diverses structures de la SNCF (directions de Branches et Domaines, directions régionales, établissements locaux). Il s'agit par exemple du service finance, de la communication, de la Cohésion et Ressources Humaines, etc.

#### ***Le régional***

La SNCF articule et diffuse ses décisions nationales ainsi que ces fonctions d'appui à travers 23 directions régionales. Celles-ci déclinent et adaptent les stratégies définies au niveau national et coordonnent l'ensemble des activités de la région. Elles ont de fait des établissements de Branches différentes dans leur périmètre d'action et mutualisent un certain nombre de services au niveau régional comme les CMGA (Centres Mutualisés de Gestion Administrative), les CER (Comités d'établissements Régionaux), etc. Elles sont également en lien avec les acteurs locaux tels que les associations d'usagers ou les institutions politiques. Les directeurs de régions représentent le président de la SNCF auprès des collectivités locales.

Lorsque nous avons voulu valider notre compréhension de la structuration de la SNCF, un cadre de l'entreprise a pu nous préciser qu'au niveau régional, la situation est bien plus complexe. Il nous a présenté les régions comme de véritables lieux de pouvoir décentralisés avant la mise en place de l'organisation par Branches. Or, il semble que cette structuration en Branches distinctes ait « vidé » les régions de certaines de leurs prérogatives, les Branches traitant de plus en plus avec les établissements de leur périmètre sans passer par le niveau régional.

#### ***Le local***

En 2011, la SNCF disposait de 238 établissements, qui sont les organes de production de l'entreprise. L'établissement ne désigne pas tant un lieu physique qu'une entité en charge d'une activité, de sorte qu'un même établissement puisse être éclaté sur plusieurs sites. Par ailleurs, les agents de certains établissements se retrouvent sous la tutelle de Branches et Domaines différents. C'est par exemple le cas dans les Établissements Commercial Trains (ECT), qui gèrent les contrôleurs TGV dépendant de la Branche Voyageurs et les contrôleurs TER dépendant de la Branche Proximité.

La Figure 2 est un exemple d'organigramme d'un établissement de la SNCF. Pour en simplifier la lecture, nous n'y intégrons pas les Branches et Domaines. Cette schématisation permet avant tout de présenter les différents acteurs présents dans un établissement.

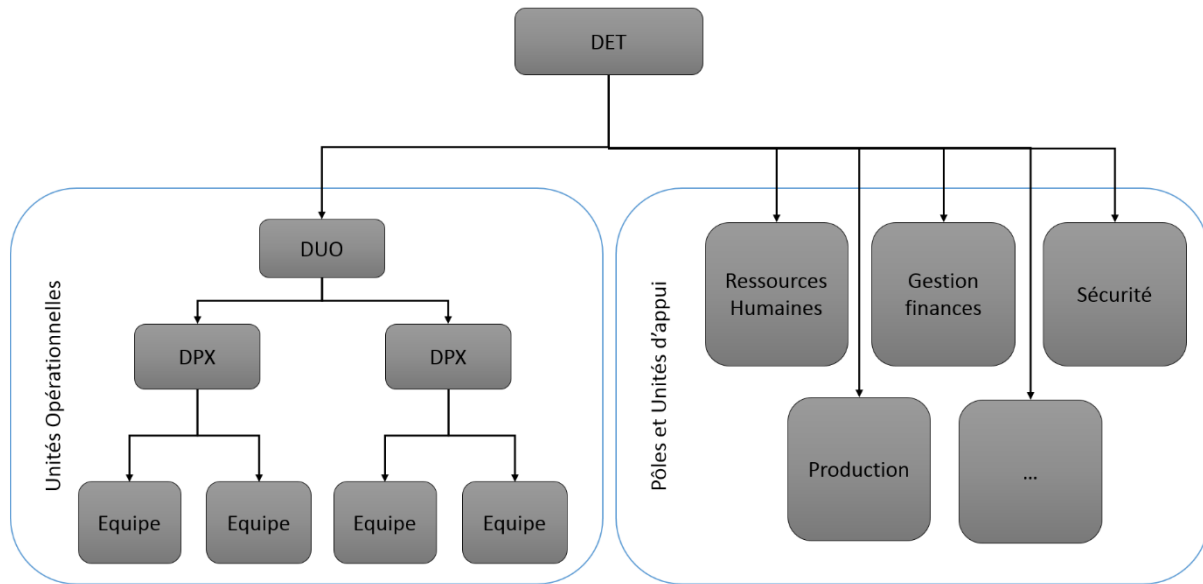


Figure 2 : exemple d'organigramme d'un établissement SNCF

Chaque établissement est dirigé par un directeur d'établissement (DET) qui pilote les Unités Opérationnelles (UO) ou Unités de Production (UP)<sup>5</sup>, ainsi que les pôles et unités d'appui (Ressources humaines, Gestions finances, Sécurité, etc.). Il anime pour cela les Dirigeants d'Unités Opérationnelles (DUO) et les Chefs d'Unités de Production (CUP), ainsi que les Responsables de pôles.

Les DUO et CUP travaillent en collaboration avec les dirigeants de proximité (DPX), qui sont des managers de terrain. Les DPX assurent le 1<sup>er</sup> niveau d'encadrement opérationnel des équipes et travaillent avec les chefs d'équipes qui, eux, encadrent les équipes.

#### 1.4. La structuration des instances HSCT

Les établissements locaux se retrouvent ainsi le dernier maillon d'une organisation nationale complexe issue d'une longue histoire. Il s'y articule, parfois non sans mal, les enjeux et possibilités d'actions de différentes directions (nationale et régionale, de Branche et de Domaine). Le système de relations professionnelles se décline lui aussi en fonction de ces différents niveaux et directions. Ce système est complexe et nous nous limiterons aux instances HSCT<sup>6</sup>.

##### 1.4.1. Les CHSCT d'établissement

C'est la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs de 1982 qui a rendu applicables à la SNCF les dispositions du Code du travail concernant les CHSCT.

Dans chaque établissement, les CHSCT sont mis en place auprès des Unités de Production ou Opérationnelles, ou bien en fonction de regroupements d'Unités dont l'effectif est au moins égal à 120 agents. En application du Code du travail, c'est le Comité d'Entreprise Régional (CER), en accord avec le directeur de région qui préside le CER, qui détermine le nombre de CHSCT par établissement. Les établissements disposent ainsi d'un ou plusieurs CHSCT, en

<sup>5</sup> La différence entre UO et UP dépend du type d'établissement et de son activité, de sorte qu'un établissement de service tel qu'un ECT sera structuré par UO, alors qu'un établissement visant la production le sera par UP.

<sup>6</sup> Pour une représentation de cette diversité, voir Annexe 1 : les IRP et la représentation syndicale à la SNCF.

fonction des négociations au sein des CER. Il peut également y avoir plusieurs CHSCT d'établissements différents sur un même lieu physique. Dans une gare par exemple, il peut y avoir un ou plusieurs CHSCT pour l'établissement des contrôleurs, de même pour l'établissement des conducteurs, celui des agents d'escale, etc.

Lorsque plusieurs CHSCT existent dans un même établissement, une réunion de coordination annuelle obligatoire est organisée sous la présidence du directeur d'établissement. Il est bien sûr possible, en fonction des accords locaux et de sujets spécifiques, que ces réunions de coordination soient plus nombreuses. Ces réunions supplémentaires n'ont toutefois pas de valeur légale. Cette instance de coordination vise à coordonner les actions des différents CHSCT et à traiter un certain nombre de sujets communs. Ces instances de coordination permettent avant tout aux CHSCT d'un même établissement, et donc reliés à une même Branche, de coordonner leurs actions. Cette mise en relation est toutefois réalisée à un niveau national par le biais des Commissions Fonctionnelles du Comité National HSCT.

En 2011, la SNCF était composée de 238 établissements différents pour un nombre de CHSCT de 595. Plus d'un tiers de ces établissements (167) comportait plusieurs CHSCT et devait donc également disposer d'un CHSCT de coordination.

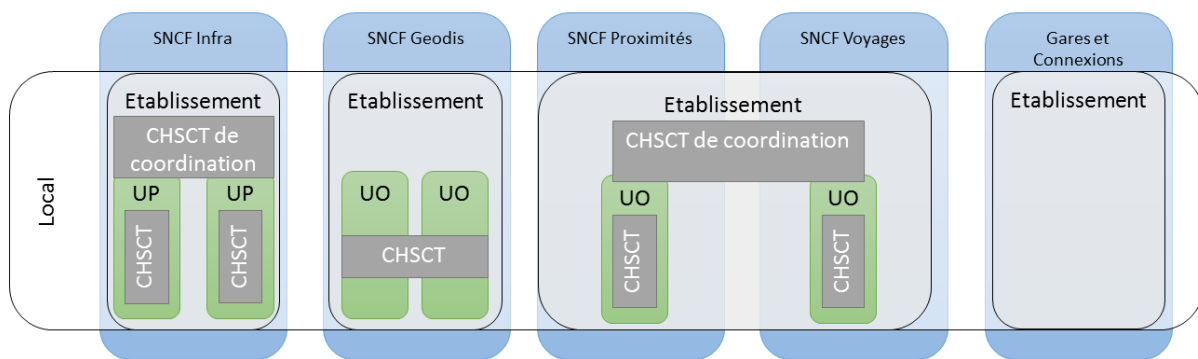


Figure 3 : structuration des CHSCT au niveau des établissements

La figure 3 illustre différents cas de structuration des CHSCT dans les établissements de la SNCF. En cela, ces exemples ne constituent en rien des généralités à propos de la structuration des CHSCT dans ces différentes Branches.

#### 1.4.2. Le Comité National HSCT et ses Commissions Fonctionnelles

Le Comité National HSCT et les Commissions Fonctionnelles HSCT sont des instances complémentaires aux CHSCT locaux permettant la concertation et l'information au niveau central. S'appuyant en partie sur les Commissions Fonctionnelles, le Comité National HSCT vise à coordonner les problématiques relevant du niveau national.

Les Commissions Fonctionnelles sont constituées en fonction de métiers identiques et transverses aux Branches<sup>7</sup>. Ces instances permettent d'examiner des problématiques en lien avec les questions professionnelles et techniques concernant l'exercice des métiers. Afin de favoriser l'examen des sujets relatifs à la santé et à la sécurité au travail des agents qui concourent à la production des mêmes services ou produits, les CFHSCT couvrent des agents de Branches différentes. La CFHSCT « Voyageurs » par exemple est compétente pour toutes les questions relevant des agents du périmètre : SNCF Voyages, SNCF Proximité, Gares et Connexions, ainsi que la « police ferroviaire ».

<sup>7</sup> Il existe ainsi les Commissions Fonctionnelles « Voyageurs », « Fret », « Infra Maintenance et Travaux », « Infra Circulation », « Matériel » et « Traction ».

La figure 4 présente cette structuration nationale des instances HSCT, tandis que la figure 5 présente la structuration de l'ensemble des instances HSCT de la SNCF.

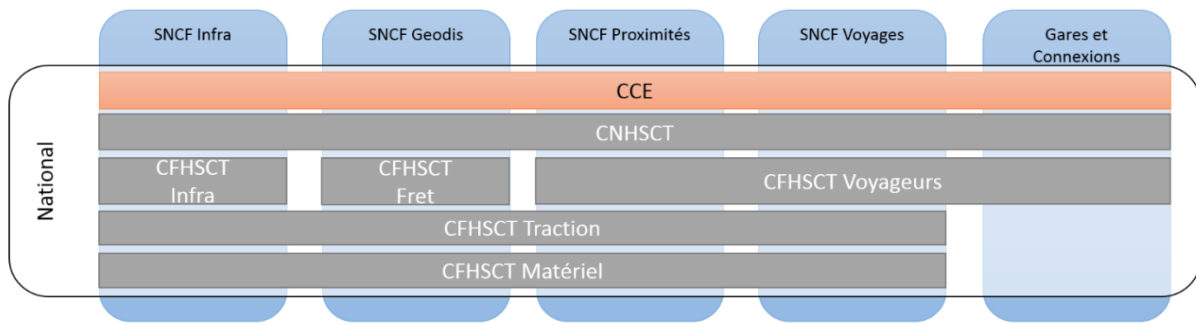


Figure 4 : structuration des instances nationale HSCT de la SNCF

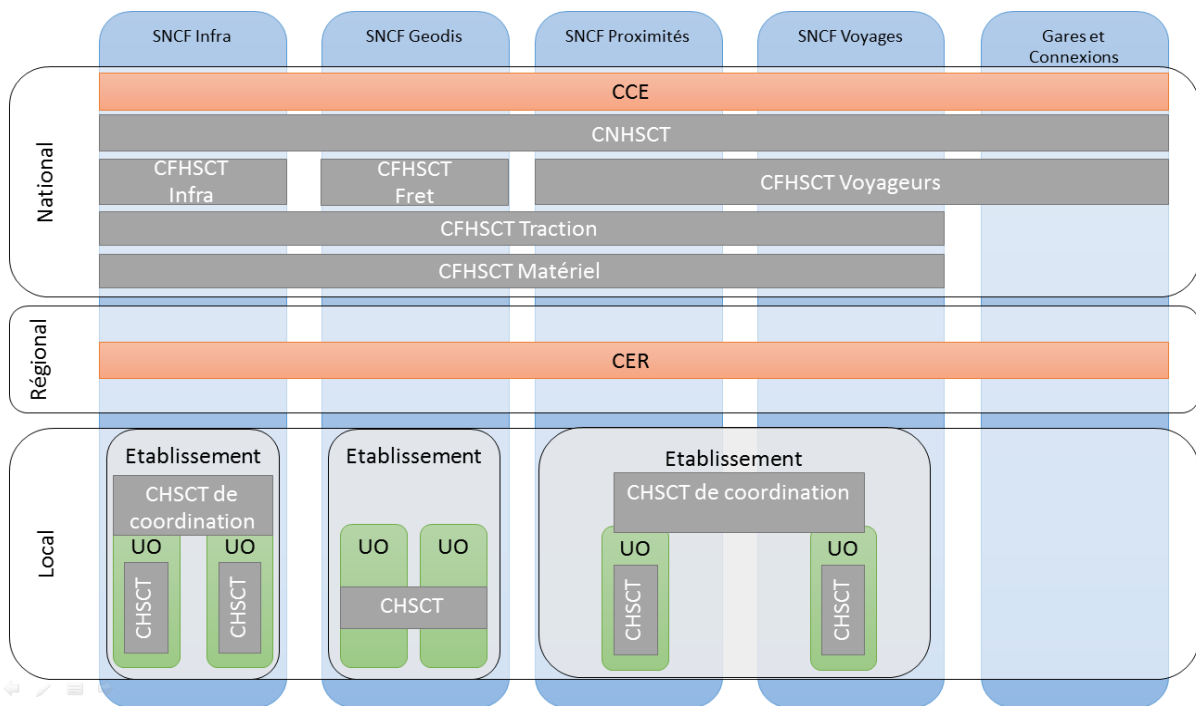


Figure 5 : structuration globale des instances HSCT de la SNCF

En soi, le Comité National et les Commissions Fonctionnelles ne constituent pas des instances d'appel ni des organismes d'inspection et de contrôle des CHSCT locaux. À ce titre, ils n'ont pas compétence pour traiter de questions propres aux instances locales. Les CHSCT d'établissement et les CER peuvent toutefois soumettre aux instances nationales des sujets qui relèvent de leur compétence. De fait, la structuration globale des instances se fait entre le niveau local et national, sans que les questions HSCT puissent être traitées au sein d'instances dédiées au niveau régional. Cela pose la question de savoir comment les sujets transverses ou communs à plusieurs établissements, appartenant ou non à des Branches différentes, sont gérés.

#### 1.4.3. Un système de relations sociales en évolution

Bien que le taux de syndicalisation soit en baisse, la SNCF est souvent présentée comme un « bastion » du syndicalisme français (Andolfatto, 2013, p. 12). Andolfatto (*Ibid.*) estime par exemple que le taux de syndicalisation à la SNCF correspond, en 2013, à un quart du personnel. A titre de comparaison, il rappelle que ce taux, tous secteurs confondus, se situe autour des 7 % dans le reste des entreprises françaises.

Conjointement à cette baisse, en l'espace des dix dernières années, les relations sociales au sein de la SNCF ont évolué. Ces évolutions trouvent leurs origines dans de multiples facteurs. Nous nous attarderons plus spécifiquement sur les effets de la loi de 2008 concernant les règles de la représentativité et de la négociation collective<sup>8</sup>. Comme nous allons le voir, cette évolution va avoir un impact sur les relations sociales au sein de la SNCF.

Tout d'abord, il nous faut expliquer le mode de désignation des organisations syndicales représentatives à la SNCF. La représentativité est tout d'abord mesurée au niveau des régions, à travers les élections des représentants du personnel au CER. L'agrégation de ces résultats permet de désigner les organisations syndicales représentatives au niveau national. Il se peut ainsi que les organisations syndicales représentatives au niveau régional ne le soient pas au national. Inversement, il est possible que des organisations syndicales représentatives au niveau national ne le soient pas au niveau régional. Pour les gestionnaires des ressources humaines, cette hétérogénéité dans la représentativité peut constituer un véritable casse-tête juridique (Andolfatto et Dressen, 2012).

Regardons maintenant les effets de ces évolutions des règles de la représentativité. Le Tableau 1 présente les résultats nationaux des élections professionnelles à la SNCF depuis 2006. Nous avons ainsi des résultats antérieurs à la loi de 2008 et ceux des trois élections qui ont suivi.

	CGT	UNSA	SUD-Rail	CFDT	FO	CFTC
2006	40.13 %	41.49 %	14.97 %	14.62 %	7.65 %	8.14 %
2009	39.3 %	18.05 %	17.67 %	11.59 %	7.98 %	5.4 %
2011	37.37 %	21.46 %	17.38 %	13.76 %	9 %	1.03 %
2014	35.64 %	22.98 %	16.99 %	14.7 %	9.4 %	0.29 %

Tableau 1 : évolution des résultats nationaux des élections professionnelles à la SNCF

Ces évolutions vont tout d'abord produire des modifications dans le paysage syndical, incitant un certain nombre de syndicats minoritaires à se rapprocher de syndicats majoritaires (*Ibid.*). C'est le cas par exemple de la FGAAC (Fédération générale Autonome des Agents de Conduite) avec la CFDT en 2009 et celui de la CFE-CGC avec FO en 2006 et 2011.

Les élections professionnelles de 2009 vont désigner quatre organisations syndicales représentatives au niveau national : la CGT, l'UNSA, Sud-Rail et la CFDT. Avec ces élections, la CGT dispose d'une capacité à signer seule un accord ; les autres organisations syndicales doivent s'entendre entre elles pour atteindre les 30 %. Par ailleurs, la participation de la CGT est obligatoire pour pouvoir dénoncer un accord : l'UNSA, SUD-Rail et la CFDT ne disposent que de 47,31 % des voix. Bien plus, un accord uniquement avec la CGT permet à une autre organisation syndicale d'atteindre les 50 %. Cette situation place la CGT dans une position de force lors des négociations.

L'évolution des résultats des élections professionnelles va venir modifier la situation. La CGT et la CFTC sont en perte de vitesse, tandis que l'UNSA, SUD-Rail, la CFDT et FO gagnent en représentativité. Ainsi, à partir de 2011, la CFDT et l'UNSA peuvent dépasser conjointement la barre des 30 %, ce qui leur permettra de signer des accords sans l'appui des autres organisations syndicales ; toutefois, les scores cumulés par la CGT et SUD-Rail leur permettent de dénoncer un accord, puisqu'elles dépassent ensemble le seuil des 50 %. Cette nouvelle situation va renforcer le pouvoir des organisations syndicales "réformistes" (Le Monde, 2011).

<sup>8</sup> Nous retiendrons de cette loi les trois chiffres suivants :

- 10 % : seuil minimum pour qu'une organisation syndicale soit considérée comme représentative ;
- 30 % : seuil minimum pour qu'un accord puisse être validé ;
- 50 % : seuil minimum pour qu'un accord puisse, dans les 8 jours, être dénoncé.

## 2. L'ÉMERGENCE D'UNE DEMANDE SUR LES CHSCT

---

Maintenant que nous disposons d'une meilleure compréhension de l'entreprise, son histoire, sa structuration et des évolutions de ses relations professionnelles, nous pouvons aborder plus spécifiquement le contexte d'émergence d'une volonté d'améliorer l'efficacité des CHSCT.

Nous tenons à remercier Pierre Delanoue, animateur de cet Observatoire depuis sa création en 2009 jusqu'en 2014, date de son départ à la retraite. Cette section doit en effet beaucoup au document de synthèse qu'il a rédigé retraçant l'histoire de cet Observatoire (Delanoue, 2014a), ainsi qu'à une présentation des travaux de cet Observatoire lors d'un colloque portant sur la place des CHSCT dans le traitement des risques psychosociaux (Delanoue, 2014b).

### 2.1. Une nouvelle place pour les questions de qualité de vie au travail

En 2007, le gouvernement Fillon met en place une réforme du régime spécial de retraites de la RATP, de la SNCF et d'EDF, visant à l'aligner sur le régime général des salariés de la fonction publique. Cette réforme, qui induit un allongement des durées de cotisations et un report de l'âge de départ à la retraite, va déclencher des grèves massivement suivies à la SNCF, y compris par l'encadrement. Ces mouvements sociaux souffriront d'une image négative.

Dans un contexte d'un conflit social affecté par une image négative auprès de la population française, l'entreprise va ouvrir des négociations avec les organisations syndicales. L'allongement des carrières va amener les partenaires sociaux à centrer une partie de leurs négociations sur la réduction de la pénibilité. Pour Delanoue (2014a, 2014b), il se dégage une idée centrale : « la santé ne se monnaie pas », ce qui marque un nouveau tournant dans les relations sociales au sein de la SNCF. Selon son analyse, lorsqu'une réforme était engagée à la SNCF, les négociations entre acteurs portaient la plupart du temps sur une compensation financière du préjudice supposé. Il en résultait un système qu'il qualifie de lourd et complexe et dont personne ne sait vraiment comment sortir. C'est lors d'une de ces négociations sur la pénibilité des métiers à la SNCF que sera proposée l'idée de créer un Observatoire des conditions de vie au travail dont l'un des objectifs serait de favoriser le développement d'espaces de dialogue autour de ces questions dans l'entreprise.

À cette même période, Guillaume Pepy, président de la SNCF, annoncera la mise en place du projet « destination 2012 », visant à préparer la SNCF à la mise en concurrence de janvier 2010. Ce projet vise à augmenter les gains de productivité des différentes Branches de la SNCF. Fortement centrée sur la mobilisation des managers, la mise en place de cette réforme passera également par une réorganisation de la SNCF (Le Figaro, 2008).

C'est donc dans un contexte de changements importants dans l'entreprise que s'ouvriront, de décembre 2009 à mars 2010, plusieurs tables rondes avec les organisations syndicales. Le contexte social national, suite aux nombreux suicides sur le lieu de travail chez France Telecom en 2009, va également conduire le gouvernement à demander aux entreprises publiques de négocier des accords de prévention du stress professionnel. Ces diverses rencontres aboutiront à la rédaction d'un premier document de référence portant sur la « démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention du stress professionnel » (Delanoue, 2014a, p. 29). Ce document préconise l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail. Cette volonté nouvelle de placer les questions de qualité de vie au travail est portée par la direction nationale.

Cette mise en avant dans les discours de la nécessaire prise en compte des questions de qualité de vie au travail s'accompagne, à partir de juin 2011, d'une décision du Comité Exécutif de mettre à la disposition des moyens financiers décentralisés. Il s'agit de permettre de prendre en charge les « irritants » et de doter les établissements de moyens d'améliorer la qualité de vie au travail. 40 millions d'euros sont utilisés à cet effet entre septembre et décembre 2011. La même somme sera mobilisée en 2012. Par la suite, cette ligne budgétaire particulière sera maintenue.

Pour autant, comme nous le présente Delanoue (*Ibid.*), l'émergence de ces questions de qualité de vie au travail et l'intégration de la prise en compte de ces questions dans les organisations existantes ne se fait pas sans difficulté :

la qualité de vie au travail s'assimile encore à une contrainte supplémentaire, un nouveau « truc » inventé par le central pour faire plaisir aux organisations syndicales, qui elles-mêmes ne sont pas à l'aise avec ce sujet, y cherchant quel piège la direction a pu y glisser. Il en résulte des attitudes variées oscillant entre concession à l'ancienne et forte conviction que ce sujet est réellement porteur de novation, de progrès, de performance. (p. 30)

Pour lui, l'utilisation des « budgets QVT » est très révélatrice à cet égard :

si ces budgets ont incontestablement apporté de l'oxygène au management opérationnel, ils ont été le révélateur d'énormes retards d'équipements basiques de travail et ils ont trop souvent masqué la QVT derrière les euros, conduisant à s'abstenir de travailler sur l'organisation du travail, les relations de travail, la mise en œuvre d'espaces de dialogues sur le travail. (p. 30)

## 2.2. L'Observatoire de la qualité de vie au travail

Cet Observatoire est à l'origine de la demande qui nous a été formulée et également de la constitution du cadre dans lequel nous sommes intervenu, aussi il nous faut présenter plus en détail son histoire, sa composition et les modalités de travail qu'il a pu définir.

### 2.2.1. L'histoire de l'Observatoire

L'Observatoire est né dans un contexte de négociations déclenchées par le projet de réforme du gouvernement, de sorte que les évolutions du contexte ont été suscitées par des acteurs extérieurs à l'entreprise. De plus, les conflits sur ces sujets n'étaient pas perçus comme légitimes par une bonne part de la population. Ainsi, il ne semble pas étonnant que les discussions entre les partenaires sociaux aient rapidement mis en avant la volonté de part et d'autre de disposer d'un lieu paritaire pour traiter les effets de cette réforme. L'Observatoire, par sa construction, répond à cette volonté.

Très rapidement, l'Observatoire se construit comme un espace d'échanges et de débats visant à éclairer l'entreprise dans ses évolutions, notamment à travers l'élaboration de recommandations sur une diversité de sujets. Pour favoriser les échanges, mais aussi la mise en action de ces recommandations, les partenaires sociaux se sont entendus pour que cet Observatoire ne soit pas une nouvelle instance représentative du personnel, mais bien un lieu atypique, favorisant des relations sociales constructives (*Ibid.*, p. 5). Pour les accompagner dans la construction d'un cahier des charges de cet Observatoire, la SNCF a fait appel à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

La décision de créer cet Observatoire a été entérinée le 12 mars 2008, lors d'une table ronde portant sur la pénibilité. Les objectifs affichés sont les suivants (*Ibid.*) :

L'Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail, nom de baptême<sup>9</sup>, est destiné à encourager les espaces de dialogue, à partager des données objectives, à faire émerger les bonnes pratiques, les difficultés et les préoccupations relatives à la qualité de la vie au travail en vue de mieux en tenir compte dans les modes de management. (p. 6)

---

<sup>9</sup> La dénomination de cet Observatoire a évolué dans le temps. Tout d'abord nommé « Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail », il est devenu en 2012 « Observatoire de la qualité de vie au travail » avec en sous-titre « l'humain au centre de la performance globale ».

### 2.2.2. La composition de l'Observatoire

Pensée pour être paritaire et pluridisciplinaire, la composition même de l'Observatoire met en avant les différentes logiques que les acteurs souhaitent voir dialoguer entre elles. Ainsi, celui-ci rassemble :

- des représentants de la direction à différents niveaux de l'entreprise (local, régional, national) ;
- des représentants des organisations syndicales représentatives au niveau national (CGT, UNSA, CFDT et SUD-Rail) ;
- des représentants de la pluridisciplinarité (médecin du travail et un représentant du pôle de soutien psychologique) ;
- un représentant de l'ANACT.

### 2.2.3. Les modalités de travail de l'Observatoire

Avec l'aide de l'ANACT, les membres de l'Observatoire ont constitué une approche qu'ils résument en quatre verbes : comprendre pour innover, expérimenter et diffuser. Cette démarche sera tout d'abord mise en place au sein de plusieurs établissements de l'entreprise pour y traiter des problématiques locales<sup>10</sup>. Puis, l'Observatoire mettra en place plusieurs groupes de travail pour traiter des sujets plus globaux.

#### *Des interventions locales dans les établissements*

Les premières interventions ont ainsi visé la réduction de la pénibilité dans plusieurs établissements désignés par les directeurs de Branches. Pour cela, l'Observatoire s'est dans un premier temps appuyé sur le réseau ANACT au sens large, incluant aussi bien des chargés de mission ANACT que des personnes ayant pu travailler par le passé avec elle. Au total, ce seront huit interventions qui seront ainsi menées et construites comme des actions locales de réduction de la pénibilité des agents. Ces interventions répondaient à des problématiques locales (l'augmentation de l'absentéisme dans un établissement par exemple). Il s'agissait également de favoriser le traitement des questions de qualité de vie au travail par la mise en place de comités de pilotage paritaires et pluridisciplinaires, indépendants des Instances Représentatives du Personnel afin de ne pas déposséder celles-ci de leurs prérogatives (*Ibid.*, p. 11). L'Observatoire, et par son biais l'entreprise, souhaitait faire du lien entre ces différentes interventions, afin d'éclairer les décisions nationales d'une part, mais aussi les acteurs locaux par la diffusion de « bonnes pratiques » d'autre part.

#### *Des sujets transverses par groupe de travail*

Par ailleurs, dès la mise en place de l'Observatoire, les membres ont souhaité traiter un certain nombre de sujets par « groupe de travail ». Pour Delanoue, c'est une forme très efficace de travail, qui permet d'élargir les points de vue en y sollicitant la participation d'acteurs de l'entreprise, mais aussi de l'extérieur (*Ibid.*, p. 12), mais aussi d'engager ses participants dans une démarche. « La liberté de ton au sein des groupes de travail, et plus globalement au sein de l'Observatoire, favorise cet engagement afin de permettre à chacun de se forger une opinion et ainsi *in fine* de formuler les recommandations qui seront ensuite versées à l'entreprise, direction et organisations syndicales » (*Ibid.*, p. 15).

Alors qu'ils étaient dans un premier temps animés par les représentants de la direction, certains de ces groupes de travail ont par la suite été animés par les représentants des organisations syndicales ou par des représentants de la pluridisciplinarité. Ce fut le cas de celui mis en place sur les CHSCT, qui fut animé par un des représentants CGT à l'Observatoire.

---

<sup>10</sup> Ce sont ces interventions qui ont été présentées lors du « forum QVT » de novembre 2011.



## 2.3. Un groupe de travail sur les CHSCT

Cette volonté d'améliorer les instances trouve son origine dans un ensemble d'éléments que nous allons présenter maintenant.

La place des CHSCT à la SNCF avait déjà fait l'objet de plusieurs réflexions dans l'entreprise.

En 1998, le Comité Central d'Entreprise souhaite un retour d'expérience 15 ans après la mise en place de ces instances à la SNCF. Cette étude est alors confiée au CNHSCT, avec « la volonté de rendre plus performant le fonctionnement des CHSCT et d'améliorer la prise en compte de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise » (CNHSCT, 2001, p. 3). S'appuyant sur 327 questionnaires remplis par divers CHSCT, cette étude mettait en avant des problèmes de fonctionnement, de reconnaissance de l'instance par les salariés et par l'encadrement, mais aussi des absences de liens entre les diverses instances HSCT de l'entreprise (CNHSCT, CFHSCT et CHSCT).

En 2006, le département « prévention et santé au travail » de la DRH nationale poursuivra ces réflexions sur l'amélioration de l'instance. Il s'agissait alors de permettre la « mise en qualité des instances » (Département prévention et santé, 2010, p. 1). Le travail s'est centré sur les présidents de CHSCT et les fonctions supports contribuant à la préparation des CHSCT, ainsi que sur « les membres de CHSCT (via le président de CHSCT) » (*Ibid.*, p. 1). Ce travail n'a toutefois pas pu être mené à terme. Un contexte de lutte entre la direction et les organisations syndicales à propos de la contestation des expertises ne permettait pas, selon les organisations syndicales et plus particulièrement la CGT et SUD-Rail, de mener un tel projet (*Ibid.*, p. 3).

Ensuite, le groupe de travail de l'Observatoire traitant de la question du « stress » « souligne le rôle essentiel des CHSCT dans la prévention des risques psychosociaux et soulève les difficultés de fonctionnement de cette instance dans l'entreprise » (L'Observatoire de la qualité de vie au travail, 2010, p. 2). Ce groupe de travail souligne également que :

il semble qu'il y ait de plus en plus de demandes de recours à expert sur les risques psychosociaux induisant de plus en plus d'assignations en justice. Un constat s'impose. Le [groupe de travail] propose de lancer une enquête dont les thèmes seront déterminés par les partenaires sociaux et à destination de l'ensemble des CHSCT. Cette enquête permettra de dresser un état des lieux sur les freins au bon fonctionnement de cette instance. (p. 3)

### 2.3.1. Les motivations du projet

En réponse aux conclusions de ce groupe de travail, mais aussi à celles d'un doctorant en sociologie ayant réalisé sa thèse à la SNCF (Kubiak, s.d., 2011) qui souligne la même année les aspects politiques de ces instances au détriment de l'action sur les conditions de travail, l'Observatoire va mettre en discussion la situation des CHSCT dans l'entreprise.

En 2011, les membres de l'Observatoire partagent un constat : les CHSCT à la SNCF montrent de plus en plus fréquemment des signes de dysfonctionnement, ce qui se traduit par une augmentation du nombre d'expertises, mais aussi une augmentation des contestations devant les Tribunaux de Grandes Instances. Un cabinet d'expertise sollicité par la SNCF en 2013 constatait, le concernant, une augmentation des contestations en justice : 8 % en 2008, 18 % en 2009 ; 31 % en 2010 et 53 % en 2011<sup>11</sup>. En 2011, pour l'ensemble de la SNCF, 72 expertises sont ainsi contestées devant les tribunaux. Plus largement, les membres de l'Observatoire regrettent des modes de fonctionnement de ces instances de plus en plus juridiques, au détriment d'actions réelles de prévention au sein des établissements.

---

<sup>11</sup> Données issues du compte-rendu de la réunion de travail du 27 novembre 2013 du groupe de travail portant sur les CHSCT.

L'Observatoire décide donc de mettre en place un groupe de travail afin de réaliser un état des lieux sur les expertises et le fonctionnement des CHSCT. Pour mener à bien ces travaux, il souhaite mobiliser de nombreuses ressources : experts CHSCT, universitaires, médecins du travail, etc. Par ailleurs, l'Observatoire souhaitait également connaître les pratiques des membres de CHSCT et mieux cerner par une analyse de terrain les difficultés de ces instances. C'est à ce moment-là que nous avons été sollicité, pour travailler auprès de CHSCT volontaires afin d'en dégager des pistes d'amélioration de leur fonctionnement.

En novembre 2011, ce groupe de travail organise une rencontre avec plusieurs CHSCT sollicités au préalable, afin de leur présenter le projet. Dans un premier temps, les propos sont très centrés sur les expertises CHSCT et l'animateur présentait ainsi les motivations de ce groupe de travail :

- multiplication des expertises et des contestations ;
- des expertises dont la direction et les représentants du personnel ne savent pas quoi faire ;
- des modes de fonctionnement où les directions mettent la pression sur les organisations syndicales dès qu'elles entrent dans leurs prérogatives.

Toutefois, les discussions et les échanges vont brosser un tableau plus complexe où la question des expertises devient secondaire. Il apparaît au travers des discussions que le CHSCT, son fonctionnement et les pratiques de ses membres ne sont pas décontextualisés du fonctionnement plus global de l'entreprise, des négociations entre partenaires sociaux au niveau national, mais aussi local, devant faire face à une pluralité de sujets et agissant dans un contexte donné.

### 2.3.2. Les objectifs du groupe de travail CHSCT

En ce qui concerne les objectifs de ce groupe de travail, il s'agissait de faire un état des lieux sur les expertises réalisées à la SNCF et, en parallèle, sur le fonctionnement de ces instances. L'Observatoire, via ce groupe de travail, souhaitait mobiliser ces analyses pour élaborer des préconisations. L'objectif de ce travail est de faire en sorte que les CHSCT puissent participer à la prévention des risques auxquels peuvent être exposés les agents et ainsi participer à la réduction de la pénibilité dans les établissements. Pour cela, notre travail devait s'articuler autour des expertises et des modes de fonctionnement des CHSCT.

Concernant les expertises, il s'agissait dans un premier temps de solliciter trois cabinets d'experts CHSCT. Après récupération et analyse d'une quinzaine d'expertises et des entretiens avec les experts CHSCT, nous devions ensuite nous rendre auprès des établissements ayant sollicité ces expertises pour y évaluer l'usage des préconisations contenues dans les rapports.

Concernant les modes de fonctionnement, les membres du groupe de travail ont sollicité plusieurs CHSCT répartis dans plusieurs régions et représentatifs d'une diversité de métiers. Après une période d'analyse de leur mode de fonctionnement, nous devions nous appuyer sur un groupe de travail constitué des présidents et secrétaires de ces CHSCT pour élaborer des pistes d'amélioration à expérimenter dans leur établissement. Après une phase d'évaluation de ces expérimentations, nous pourrions les restituer au groupe de travail de l'Observatoire. Le projet se découpe ainsi en quatre grandes phases : (1) une phase de diagnostic permettra (2) une production participative avec les présidents et secrétaires de propositions d'évolutions ; (3) ces propositions seront expérimentées localement avant (4) de faire l'objet d'évaluation.

### 2.3.3. Les premières contraintes de ce groupe de travail

Très rapidement, la construction du calendrier des différentes actions à entreprendre fait apparaître une contrainte temporelle, celle des prochaines élections professionnelles en 2014. Il y a alors une incitation à produire ces recommandations avant la fin de l'année 2013, permettant ainsi de les présenter au CNHSCT de décembre et qu'elles soient ainsi mobilisables lors des élections de mars 2014.

Précisons également dès maintenant que nous n'avons pu mener les deux aspects prévus dans nos travaux, « expertise » et « mode de fonctionnement ». En effet, compte tenu du retard dans le début de nos travaux et les contraintes des élections, il a été décidé en accord avec les membres du groupe de travail de l'Observatoire de ne plus aborder directement la question des expertises dans notre travail. Ainsi, il s'agissait de s'intéresser à ce qui pouvait contribuer à améliorer les modes de fonctionnement des CHSCT, avec l'hypothèse sous-jacente qu'il serait ainsi possible de diminuer le nombre d'expertises et le nombre de contestations.

### 3. POINT D'ETAPE

---

Ce chapitre nous a permis de découvrir une part de la complexité de la SNCF et de sa structuration. Son organisation par Branches, Domaines et en fonction de trois niveaux d'action participe à la structuration des relations professionnelles et plus particulièrement des instances HSCT.

Par ailleurs, les questions de qualité de vie au travail sont prises en charge de façon nouvelle dans cette entreprise, notamment à travers l'Observatoire de la qualité de vie au travail. En 2011, celui-ci a souhaité aborder la place des CHSCT dans l'entreprise et contribuer à développer leur capacité à participer à la réduction de la pénibilité dans les établissements.

# Partie B

---

## LES CHSCT ET LES ERGONOMES

---



# Introduction

---

Dans cette partie, nous nous proposons de présenter plus en détail les CHSCT et les connaissances produites sur ces instances :

Le chapitre 2 présentera l’histoire des CHSCT et la façon dont les salariés ont progressivement obtenu un droit de regard sur leurs conditions de travail.

Le chapitre 3 traitera de l’histoire commune entre organisations syndicales et ergonomes. Nous y repérerons les connaissances produites sur les CHSCT.



## CHAPITRE 2. L'ÉMERGENCE DES CHSCT

---

Dans ce chapitre, nous ferons un rappel historique de cette construction progressive des CHSCT, marqués par des évolutions de périmètres, de compositions, de missions. Cela nous permettra de mieux comprendre comment les questions de santé au travail, et de fait la place des salariés et des organisations syndicales dans le traitement de ces questions, ont évolué depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

La création des CHSCT en 1982 par les « lois Auroux »<sup>12</sup> s'intègre dans une longue histoire française de prise en main par les salariés de leurs propres conditions de travail. « L'"esprit" des lois Auroux peut se résumer à la poursuite d'un double objectif : promouvoir la démocratie sur le lieu de travail et faire du salarié un acteur à part entière de l'accompagnement de l'évolution des modes de production » (Salesina, 2012, p. 136). Les CHSCT s'intègrent dans les systèmes de relations professionnelles des entreprises ; leur mise en place va contribuer à transformer les relations « traditionnelles » entre employeurs et salariés (*Ibid.*, p. 138).

Nous pouvons ainsi voir la création et les évolutions des CHSCT comme les marqueurs des évolutions de ces relations. Au niveau local, « le fonctionnement du CHSCT est le reflet de l'état des relations et du dialogue social dans l'entreprise » (Sotty, 2005), de sorte que ses modalités de fonctionnement sont des réponses situées à ces relations, tout en en constituant un moteur essentiel permettant d'agir sur ces relations. Au niveau national, « le CHSCT se fait ici la caisse de résonance des mutations profondes qui traversent le droit de la santé au travail » (Guedes da Costa et Lafuma, 2010, p. 3). La conjonction de ces deux niveaux d'action a permis la création des CHSCT qui, comme pour les autres IRP, est issue d'une « dynamique entre consécration de pratiques, revendications syndicales, évolution des contextes sociaux, économiques, technologiques et organisationnels, assorties d'initiatives de l'État » (Salesina, 2012, p. 134).

Cela sera l'occasion de nous intéresser au cadre juridique de ces instances. En effet, ce cadre contribue à définir à la fois les sujets traitables dans le cadre de l'instance et les outils<sup>13</sup> mobilisables pour traiter ces sujets. Il définit ainsi les possibilités d'action des directions et des représentants du personnel, mais aussi leurs obligations. Ce cadre pointe ainsi le rôle d'un troisième acteur dans ces systèmes de relations professionnelles : l'État. Cela nous permettra de mettre en lumière ce qui fait la spécificité de ces comités dans le paysage des IRP.

### 1. L'ÉMERGENCE D'UN DROIT DES SALARIÉS À S'EXPRIMER

---

Le premier texte de loi qui autorise une représentation du personnel pour prendre en charge les questions de sécurité date du 8 juillet 1890, avec la création de délégués à la sécurité des ouvriers mineurs. Cette loi permet à ces délégués de :

visiter les travaux souterrains des mines, minières ou carrières, dans le but exclusif d'en examiner les conditions de sécurité pour le personnel qui y est occupé, et, d'autre part, en cas d'accident, les conditions dans lesquelles cet accident se serait produit (Loi du 8 juillet 1890 sur les délégués à la sécurité des ouvriers mineurs, 1890, p. 1).

Ils ont ainsi un rôle de « visiteur rapporteur » et peuvent réaliser des visites deux fois par mois. Ils tiennent également un registre permettant de consigner leurs observations et devant être mis à disposition de l'exploitant et des salariés ; des copies des « observations et dires » des représentants du personnel et des exploitants seront envoyées aux ingénieurs des mines chargés

---

<sup>12</sup> Jean Auroux fut ministre du Travail au sein du gouvernement Mauroy. La loi du 23 décembre 1982, dite Loi Auroux, permet entre autre la création de CHSCT dans les entreprises de 50 salariés.

<sup>13</sup> En nous appuyant sur Rogez et Lemonnier (2011), nous pouvons définir les outils comme « l'ensemble de moyens nécessaires aux CHSCT pour investir leur droit et mener à bien leur mission » (p. 18).



des contrôles. Contrairement à d'autres pays ayant fait le choix de laisser les directions désigner les délégués, la France, « après avoir pensé un moment à un recrutement par concours, décide de laisser aux salariés le soin de désigner leurs représentants et fait pénétrer dans l'entreprise le droit de suffrage » (Hesse, 1997, p. 214).

L'origine des CHSCT est souvent située à la création de ces délégués et en effet, un certain nombre d'éléments centraux dans les modalités de fonctionnement des CHSCT s'élabore à cette occasion. Cette loi de 1890 pose d'une certaine façon les bases de ce qui constituera les relations sociales entre employeurs et employés en France lorsqu'il s'agit des questions de santé et sécurité au travail. Les représentants du personnel doivent pouvoir avoir accès aux situations de terrain pour alimenter leurs revendications et participer ainsi à la sécurité du personnel. La représentation des salariés s'appuie sur l'analyse de ces situations. Par ailleurs, à l'aide des registres d'observations, ils ne s'adressent plus seulement à l'employeur, mais également à un organisme de contrôle externe.

Le début du XX<sup>e</sup> siècle sera marqué par la mise en place progressive de délégués du personnel, qui seront officiellement institués à un niveau national en 1936 par le Front Populaire. Ici encore, la loi fait suite à un ensemble de pratiques locales : en 1922, une enquête effectuée par le ministère du Travail recensait déjà 17 délégations du personnel (Ramandraivonona et Dubreuil, 1981, p. 1). Obligatoires dans les établissements de plus de dix personnes, ces délégués sont élus par les salariés pour les représenter et ont « qualité pour présenter à la direction les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement satisfaites, relatives à l'application des tarifs de salaires, du code du travail et autres lois et règlements concernant la protection ouvrière, l'hygiène et la sécurité » (article 31 de la loi du 24 juin 1936, cité par Ramandraivonona et Dubreuil, 1981, p. 1).

Bien que l'Organisation Internationale du Travail plaide dès 1929 pour une gestion paritaire de la sécurité, celle-ci ne prendra son essor qu'à partir de la Seconde Guerre mondiale. Ce sera donc sous le régime de Vichy qu'apparaîtront les premiers comités de sécurité, composés de l'employeur, du responsable sécurité, d'un contremaître, du médecin de l'entreprise et des délégués de personnel. Ce texte daté du 4 août 1941 a permis la création de comités chargés de contrôler la sécurité dans les entreprises industrielles et commerciales, en appui aux actions des inspecteurs du travail. Il importe toutefois de noter que cette représentation des salariés n'est pas directe. La désignation était réalisée par les préfets à partir de listes préétablies par l'inspecteur du travail, après avis des organisations syndicales les plus représentatives.

## 2. L'INSTITUTIONNALISATION DE CE DROIT D'EXPRESSION

---

Au sortir de la guerre, le Conseil National de la Résistance va contribuer à faire évoluer la situation, avec notamment la création de la sécurité sociale et de la médecine du travail. Les possibilités des salariés à participer dans l'entreprise vont également se développer avec la création des Comités d'Entreprise (CE).

Le décret du 1<sup>er</sup> août 1947 fait évoluer les comités de sécurité de 1941 en Comités d'Hygiène et de Sécurité (CHS). Ceux-ci seront alors intégrés aux Comités d'Entreprise en tant que commissions spécialisées. Le champ de compétence s'élargit à la même occasion, permettant d'intégrer également les questions d'hygiène. Cette fois, la désignation n'est plus faite par les préfets : ils sont désignés par un collège constitué des représentants du personnel au Comité d'Entreprise et des délégués du personnel. « Il s'agit d'associer le personnel d'une entreprise au maintien et à l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité » (Catlla, 2013, p. 101).

Ces CHS ne sont toutefois que de simples organes techniques pour l'employeur. À ce sujet, G. Brégier et V. Brégier (2015) pointent que les représentants du personnel doivent respecter un fonctionnement défini par la direction et que le secrétaire de l'instance est l'animateur sécurité.

Par ailleurs, les enquêtes sont pilotées par la direction. « Le fonctionnement consistait surtout à réaliser des "visites" d'atelier. Ces visites, sortes d'audits rarement documentés étaient suivies par les réunions de type questions des membres du CHS – réponses du président assisté par le responsable sécurité qui réalisait les comptes-rendus. » (p. 18).

Par la suite, au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, ces différents textes de loi vont évoluer. Tout d'abord, il s'est agi d'harmoniser les seuils et secteurs. Alors que les CHS étaient à l'origine prévus pour les établissements industriels de plus de 50 salariés, ils n'étaient envisagés qu'à partir de 500 salariés pour les entreprises des autres secteurs. Une loi de décembre 1973 abaisse ce seuil à 300 salariés et a permis de créer plusieurs CHS dans les entreprises de plus de 1500 salariés.

Le sujet des conditions de travail était prioritairement confié aux Comités d'Entreprise, jugés compétents en la matière. Cet ancrage s'est renforcé en 1973 par la création d'une commission spécialisée, les Commissions d'Amélioration des Conditions de Travail (CACT). L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) sera également créée cette même année.

Les prérogatives et moyens de ces CHS et CACT vont évoluer durant les années 1970, décennie « profondément marquée par les périodes de négociations, d'activité législative et les mouvements sociaux » (Filoche, 2001, p. 10).

En 1976, une loi relative au développement de la prévention des accidents du travail sera marquée par des orientations :

qui restent d'actualité dans la législation nationale comme dans la législation européenne :

- responsabilité du chef d'entreprise dans l'établissement d'une politique ;
- de prévention comme dans l'organisation de la production ;
- intégration de la sécurité dans l'organisation de la production ;
- participation des travailleurs : association à l'élaboration et exécution d'une politique de prévention. (*Ibid.*, p. 10)

En 1979, plusieurs décrets permettront aux représentants du personnel d'accéder à des droits à la formation portant sur les CHS et sur la sécurité, mais aussi de traiter dans le cadre de cette instance de nouveaux sujets tels que les produits présentant des risques particuliers.

### 3. LES CHSCT : DE 1982 A 2012

---

Les années 1980 vont amener de nouvelles évolutions des IRP en France. En 1982, les lois Auroux vont développer et clarifier les rôles respectifs des diverses instances. La seconde des lois Auroux visait ainsi à ce que le CE « soit l'institution interne élue pour assurer le suivi économique, social et technologique de l'entreprise » (Gobert, 2012). La loi du 28 octobre 1982 définit la mission du CE comme permettant d'« assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production ». Le rôle du CE est ainsi étendu pour intégrer les domaines économique et financier ; cela passera également par un renforcement « des moyens matériels [...], de l'information qui doit lui être délivrée ou de la possibilité de recourir à un expert » (Thevenon-Poullenec, 2012). La quatrième loi visait à créer une instance spécifique pour traiter les questions de santé, sécurité et conditions de travail dans les entreprises. Ces questions étant jusqu'à présent traitées par les CE, la création des CHSCT par fusion des CHS et des CACT est passée par la mise en place d'une nouvelle instance autonome des comités d'établissements. Les organisations syndicales vont rapidement prendre la mesure du potentiel de cette nouvelle instance. Rescourio-Gilabert (2014) présente les positions de la CGT et la CFDT dans les années

1980 : pour la CGT, le CHSCT est un « levier d'action » et « un nouvel outil de lutte » (p. 1) ; la CFDT voit dans le CHSCT une « instance de proximité au service des conditions de travail des salariés » (p. 1), et non pas « un outil de revendication syndicale mais un outil au service de la prévention et de la santé au travail » (p. 1).

Nous nous centrons ici sur ce qui fait la spécificité de cette nouvelle instance dans le paysage des différentes IRP, mais aussi sur les principales évolutions de son périmètre depuis 1982. Nous présentons en annexe 2 le cadre juridique de cette instance.

### 3.1. Une place spécifique dans le paysage des IRP

Ces instances sont ainsi conçues comme des IRP à part entière ; elles deviennent de fait les seules compétentes en matière de prévention et de santé au travail, prenant en charge les questions d'hygiène et de sécurité des CHS et les questions d'amélioration des conditions de travail des CACT.

Pour autant, Guedes da Costa et Lafuma (2010, p. 6) nous rappellent que le Code du travail conserve pour les CE des prérogatives sur l'organisation du travail, de sorte que la distinction entre CE et CHSCT n'est pas si simple<sup>14</sup>. L'histoire des 30 dernières années a toutefois vu les CHSCT s'émanciper des CE, de sorte qu'il se dessine de nos jours un paysage des IRP que nous pourrions schématiquement présenter ainsi :

- le CE est en charge de la situation économique de l'entreprise et de son évolution ; il est consulté par l'employeur sur la marche de l'entreprise et débat avec lui de ses projets avant qu'il ne les mette en œuvre ;
- les DP (délégués du personnel) portent les revendications individuelles et collectives auprès des employeurs en matière d'application de la réglementation du travail ;
- le CHSCT, au travers d'enquêtes et d'inspections, formule des propositions pour améliorer l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail et vérifie que les prescriptions légales en la matière sont appliquées.

C'est *de facto* une reconnaissance de la spécificité de ces questions de santé et sécurité au travail et la mise en avant d'une nécessité à traiter ces questions au sein d'une instance dédiée.

Le nouveau statut d'IRP des CHSCT autorise les représentants du personnel de bénéficier de la même protection face au licenciement que les représentants du personnel aux CE, mais aussi, dans les établissements de plus de 300 salariés, de formations spécifiques sur la sécurité et le fonctionnement des CHSCT. Lors de leur première désignation, les représentants du personnel ont un droit individuel leur permettant de suivre une formation initiale à l'exercice de leur mandat. De trois jours dans les entreprises de moins de 300 personnes, cette durée est de cinq jours au-delà de 300 salariés. À l'issue de deux mandats, consécutifs ou non, les représentants du personnel ont droit à une formation de renouvellement. Comme le note Granaux (2010), « la formation des membres de CHSCT est un passage obligé dans l'action des élus car le droit du travail et les prérogatives du CHSCT sont si complexes et larges que les élus ne peuvent s'y frotter seuls » (p. 132). Pour le Ministère du Travail (2015a), la formation est « le point de départ de la construction des compétences des membres de CHSCT ». Il précise également que celle-ci est obligatoire et qu'elle doit de préférence avoir lieu « dès le démarrage d'un nouveau mandat pour avoir des repères précis sur le périmètre et l'action de l'instance ».

---

<sup>14</sup> Les CE ont en effet toujours « pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives [...] à l'organisation du travail » et peuvent même formuler « toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail » (art. L. 2323-1 C. trav.). Les CE doivent par ailleurs être consultés sur « les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail » et peut pour cela « étudier les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur » (art. L. 2323-27, al. 1, C. trav.).

La formation doit, idéalement, comporter de multiples aspects : le fonctionnement de l'instance et des outils aidant à la réalisation de ce travail, les liens du CHSCT dans et hors de l'entreprise et la construction d'une stratégie (*Ibid.*). Cela montre bien toute la complexité de cette IRP, comme en témoigne par ailleurs le *Référentiel des activités et des compétences des membres de CHSCT*, proposé par le ministère de l'emploi et de la solidarité (Ministère du Travail, 2015a)

Tout comme ce fut le cas pour les CHS, la loi permettra la constitution de plusieurs CHSCT au sein d'un même établissement, étendant cette possibilité aux entreprises de plus de 500 salariés (1 500 à l'époque des CHS). Le nombre d'instances dépend de négociations entre l'employeur et le comité d'entreprise. La constitution de chaque CHSCT doit idéalement « permettre la meilleure adaptation de l'institution aux structures et particularismes des établissements, en étant au plus proche des situations de travail effectives » (Ministère du Travail, 2015c). Le ministère du Travail propose quatre critères pour constituer les différents CHSCT : (1) les modes d'organisation du travail, (2) les dimensions et la répartition des locaux, (3) le nombre de salariés de ces locaux et (4) la nature, la fréquence et la gravité des risques.

La naissance des CHSCT s'inscrit ainsi dans une double volonté de disposer :

- d'instances spécifiques pour traiter les questions du travail, ce qui nécessite de former les membres à la spécificité de ces questions ;
- d'instances dans un plus grand nombre d'entreprises, à un niveau pertinent d'action, proche du terrain.

C'est bien la reconnaissance de la nécessité d'intégrer les CHSCT en fonction de problématiques communes aux salariés, avec un niveau adéquat d'action.

### 3.2. Les évolutions de périmètre du CHSCT

Depuis 1982, et notamment suite à la loi de décembre 1991, les périmètres et moyens d'action du CHSCT se sont développés. Ces évolutions permettent progressivement aux représentants du personnel de passer du contrôle de l'application des règles à la prévention des risques.

Tout d'abord, signalons que dès 1982, la mise en place des CHSCT permettait d'élargir le périmètre des CHS et CACT. Ils peuvent en effet émettre un avis *avant* la mise en place d'un projet, puisqu'ils doivent être consultés avant toute décision modifiant de façon importante les conditions de travail. Cette évolution a de fait légitimé des actions nouvelles pour ces instances, les plaçant comme étapes obligatoires pour tout projet pouvant modifier les conditions de travail. Conjointement, par de multiples jurisprudences, les CHSCT vont voir augmenter le nombre de sujets sur lesquels ils doivent être consultés, intégrant de plus en plus les questions organisationnelles du travail (Guedes da Costa et Lafuma, 2010). De même, les évolutions du droit d'alerte intègrent des dangers qui ne sont plus forcément immédiats, mais dans la durée, permettant également d'intégrer les impacts sur la santé des choix d'organisation du travail.

Ensuite, les CHSCT seront également compétents à partir de 1992 pour traiter des risques spécifiques résultant de l'activité de plusieurs entreprises sur un même site. Le décret de 1992 précise en effet les obligations de l'entreprise « donneuse d'ordre » et amène à l'obligation d'une inspection préalable commune à l'ensemble des entreprises. La loi du 14 juin 2013, dite loi Sapin de « sécurisation des emplois » est venu également inscrire dans la réglementation la nécessité de coordonner plusieurs activités. Dans ce cas, il s'agit de coordonner les CHSCT d'établissements distincts d'une même entreprise.

En 1992, des évolutions de périmètre intégreront dans les missions du CHSCT des sujets liés aux harcèlements moraux et sexuels et donne aux CHSCT la possibilité d'être consultés :

- à propos de l'introduction, dans le règlement intérieur de l'entreprise, des textes de loi sur ces sujets ;
- pour proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral et sexuel.

Le ministère du Travail (2015b) relève ainsi que les textes de loi et les jurisprudences sur le harcèlement sexuel et moral ont permis au CHSCT de s'investir d'un rôle de veille et de vigilance qui le pousse à s'intéresser à une sphère de risques sur laquelle son histoire, axée sur les accidents, l'avait assez peu préparé.

Guedes da Costa et Lafuma (2010) illustrent dans leur article comment diverses jurisprudences ont renforcé la légitimité des CHSCT à traiter les questions d'organisation du travail et se sont faites les reflets d'une « conception extensive des conditions de travail » (p. 3). Ce renforcement s'est notamment articulé autour de la prise en compte des risques psychosociaux. Une jurisprudence de 2008<sup>15</sup> confirme par exemple la légitimité d'un recours à expert en la matière. De même, l'intégration des évaluations de ces risques dans le Document Unique, couplée à un renforcement de l'obligation de résultat de l'employeur<sup>16</sup>, contribue au renforcement de la légitimité des CHSCT à porter leurs actions sur le terrain de l'organisation du travail.

Les évolutions locales des CHSCT se font également en fonction des évolutions dans les entreprises. Loizeau, Pécault-Rivolier et Verkindt (2015) voient notamment dans l'absence de définition précise de ce que sont les « conditions de travail » un terreau fertile permettant ces évolutions par jurisprudences, mais aussi par la pratique : « la notion [de conditions de travail] a pu se développer jusqu'à recouvrir quasiment tous les aspects de la relation de travail » (p. 7). En ce sens, les sujets qui s'y traitent découlent également de la façon dont les acteurs locaux vont définir les conditions de travail, passant parfois par la jurisprudence, en fonction des situations, projets et problématiques locales des entreprises.

Les évolutions de la loi, notamment par la jurisprudence, ont ainsi intégré de nouveaux contenus aux missions des CHSCT, de nouveaux objets de travail pour les représentants du personnel. Les aspects matériels mais aussi organisationnels, ceux environnementaux, l'augmentation des troubles musculosquelettiques, les aspects psychosociaux, le burn-out, l'articulation vie privée/vie au travail, le télétravail, l'évaluation annuelle des salariés, l'intensification du travail, le délitement des collectifs de métiers, ... voilà autant de sujets que les CHSCT se sont mis à intégrer dans leurs préoccupations durant les trente dernières années.

## 4. UNE PERIODE DE TRANSITION

---

Les évolutions du monde du travail, en lien avec celles des prérogatives des CHSCT, placent ces instances devant une nécessaire évolution de leurs pratiques. « Le caractère tentaculaire de la notion de "condition de travail" entraînant avec lui une extension quasi illimitée du champ de compétence du CHSCT pose de redoutables problèmes » (Loizeau *et al.*, 2015, p. 10). Outre des questions portant sur les spécificités de chaque IRP, ces auteurs s'interrogent sur le décalage qui peut progressivement se mettre en place entre les attentes à l'égard de ces instances et les moyens dont elles disposent. « Les CHSCT sont confrontés à une disproportion stupéfiante entre leurs missions et la réalité de leurs moyens, disproportion qui se répercute dans l'immense diversité de leurs pratiques » (Litim et Castejon, 2010, p. 140).

Plus globalement, comme l'illustre le projet de loi du ministre du travail François Rebsamen relatif au dialogue social, les instances représentatives du personnel se situent, en 2015, à un possible carrefour de leur histoire. Sous certaines conditions et pour certaines entreprises, il sera peut-être bientôt possible d'élargir le périmètre d'une délégation unique du personnel :

à l'heure actuelle, celle-ci peut rassembler (dans les sociétés de moins de 200 salariés) les délégués du personnel et le comité d'entreprise (CE) ; désormais, les entreprises de moins de 300 personnes pourront y ajouter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Une seule instance pour trois

---

<sup>15</sup> Arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 2 octobre 2008.

<sup>16</sup> Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 5 mars 2008

organes, en quelque sorte, avec des prérogatives inchangées. Les entreprises de plus de 300 personnes auront, elles aussi, la possibilité de fusionner, totalement ou partiellement, leurs IRP, à condition que l'opération soit validée par des syndicats. (Bissuel, 2015)

Il s'agit ainsi d'une évolution de ce qui fait la spécificité de ces instances, à savoir être une instance dédiée au traitement des questions de santé et sécurité au travail.

## 5. POINT D'ETAPE

---

Ainsi, les CHSCT sont issus d'une longue histoire permettant aux salariés de participer au traitement des questions de santé et sécurité au travail. Cette participation passe par une instance représentative du personnel dédiée au traitement de ces questions. Au fil du temps, cette instance s'est vu confier des missions plus larges, disposant d'outils nouveaux (expertise) ou élargis (droit d'alerte). Bien plus, cette instance permet aux représentants du personnel d'aller sur le terrain, d'y mener des enquêtes auprès des salariés, d'être consultés *avant* la mise en place d'un projet par la direction et ainsi d'être « force de proposition ». Par leur construction législative, les CHSCT constituent des espaces dans les entreprises où il est possible de mettre en débat les questions de santé, de sécurité et de condition de travail, afin de faciliter la mise en place d'action favorisant la protection des salariés. Pour Verkindt (2013), :

le CHSCT est une institution représentative (Principe 1) où s'exprime le travail (Principe 2), où se construit l'action en faveur de la protection de la santé (Principe 3) et où se constitue un savoir nouveau sur les conditions matérielles et psycho-sociales (Principe 4) du *travailler*. (p. 134)

Pour autant, ces différents aspects semblent parfois avoir des difficultés à se concrétiser, ces difficultés pouvant amener l'instance et ses membres à l'essoufflement.



# CHAPITRE 3. LES TRAVAUX COMMUNS ENTRE ORGANISATIONS SYNDICALES ET ERGONOMES

---

La présentation historique des CHSCT nous a permis de montrer comment s'est installé un droit des salariés à participer à l'instruction des questions de santé et sécurité au travail. Ce chapitre se propose d'examiner certains aspects de l'activité syndicale à travers le prisme des liens entre ergonomes et syndicalistes.

L'ergonomie francophone va se construire en réponse à des demandes issues de la société, dont des organisations syndicales. A partir des années 1950, les organisations syndicales solliciteront toujours davantage le monde universitaire. Dans un contexte d'émergence de nouveaux droits syndicaux dans les entreprises<sup>17</sup> et de nouveaux droits à la formation<sup>18</sup>, cette histoire commune intègre bien sûr d'autres acteurs, d'autres disciplines et est bien plus ancienne que celle, toute récente, de l'ergonomie. Comme Teiger lors de la présentation d'un texte de Bourdhouxhe (2004), il importe de rappeler que « les ergonomes rentrent dans une histoire qui existe avant eux et qui continuera après eux » (p. 87).

Bien que nous ciblions principalement nos propos sur les CHSCT, nous aborderons plus largement les liens qui se sont construits entre ergonomes et syndicalistes. À travers l'étude de ces liens, il nous sera possible d'éclairer plusieurs aspects importants de l'activité des représentants du personnel, mais aussi de repositionner nos travaux dans cette histoire.

Pour plus de clarté, nous présenterons tout d'abord une vue chronologique des partenariats entre syndicalistes et ergonomes. Nous y verrons ainsi comment la réalité des situations de travail est venue questionner tant les syndicalistes que les ergonomes quant à leurs pratiques respectives, amenant la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire utiles à l'action.

Nous pourrions ensuite présenter les différents enseignements à propos de l'activité syndicale. Nous nous centrerons bien sûr sur l'activité des représentants du personnel dans les CHSCT. Nous puiserons pour cela dans la littérature scientifique à notre disposition et plus particulièrement sur les écrits portant sur une forme particulière d'intervention pour les ergonomes, les expertises CHSCT. Ces expertises constituent en effet les principaux apports de connaissances sur l'activité syndicale.

## 1. LES SYNDICALISTES EN QUETE DE NOUVEAUX MOYENS D'ACTION

---

### 1.1. Les premiers contacts entre ergonomes et syndicalistes

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les organisations syndicales sont en recherche de connaissances sur le travail et d'acteurs pouvant les aider dans leurs revendications. Ils ne savent pourtant pas vers qui se tourner, comme en témoigne Bouny<sup>19</sup> (1972) qui relève qu'il est important que les délégués syndicaux connaissent des laboratoires indépendants de l'entreprise lorsqu'il semble nécessaire de réaliser l'analyse d'une nuisance, « sans avoir à faire du porte-à-porte comme ce fut le cas de nos recherches » (p. 4).

Outre le plus faible nombre d'« experts du travail » en France à cette époque, cette difficulté peut s'expliquer en partie par les défiances du milieu ouvrier vis-à-vis des « détenteurs de savoirs ». Les organisations syndicales et les syndicalistes de terrain avaient en effet des

---

<sup>17</sup> Reconnaissance du droit syndical d'entreprise en 1968 ; création des CHS au sein des CE en 1973 ; création des CHSCT en 1982 ; droit d'expertise des CHSCT en 1991.

<sup>18</sup> Congés d'éducation ouvrière en 1957 et 1959 ; congés de formation en 1966 ; formation professionnelle en 1971 ; droit de formation des représentants du personnel des CHSCT en 1982, renforcé en 1991 et 2008.

<sup>19</sup> Gaston Bouny était syndicaliste CGT à la SNCF et a contribué aux premières études ergonomiques sur les agents de conduites.



craintes face à ces experts. Ceux-ci étaient (et sont d'une certaine façon toujours) considérés comme des représentants des projets de la direction (Bouny, 1972). Pour de nombreux syndicats, les universitaires étaient également associés à l'idéologie dominante et à la culture bourgeoise (Ethuin et Yon, 2010). Par ailleurs, les syndicalistes pouvaient craindre que les améliorations réalisées par ces « experts » ne viennent figer les postes, puisque conçues par des « sachants » (Wisner 1985, cité par Teiger et Laville, 2014), tuant dans l'œuf toute revendication potentielle à venir. Enfin, Duraffourg (2014, p. 144) rappelle qu'il est compréhensible que les salariés et leurs représentants ne souhaitent pas coopérer avec d'autres personnes, puisque leur parole est rarement considérée, et parfois systématiquement dénigrée.

Il s'opère pourtant dès les années 1950 un rapprochement entre syndicalistes et spécialistes du travail. Tout d'abord, côté universitaire, « un gros travail de diffusion des connaissances jugées utiles aux spécialistes du monde du travail avait été entrepris » (Teiger *et al.*, 2006, p.7). De leur côté, les syndicalistes participaient à des journées d'étude sur l'adaptation du travail à l'homme, à des congrès de médecine du travail ou à des sessions de formation syndicales au sein des universités. Les organisations syndicales organisaient également des journées d'étude avec des spécialistes du travail et les invitaient à participer à leurs formations syndicales.

Ainsi, très tôt dans le développement de l'ergonomie francophone, les universitaires étaient en contact avec les organisations syndicales et participaient à leurs formations. Ces liens étaient toutefois principalement tournés vers de la transmission de connaissances ; ces formations étaient des « formations-informations ». (Teiger et Laville, 2014)

Ces rencontres ont été déterminantes puisqu'elles ont permis aux syndicalistes de trouver des personnes avec qui ils partageaient un but commun : comprendre les relations entre travail et santé d'une part et les actions possibles pour améliorer les situations de travail d'autre part. Il nous semble en effet que ces deux acteurs peuvent partager des approches communes des situations de travail, de sorte que les CHSCT puissent être considérés comme « des acteurs ergonomiques qui vont porter quelque chose de l'ergonomie à l'intérieur de leur propre activité » (Rabardel, 2005, p. 102). Il faut toutefois préciser qu'ergonomes et syndicalistes ne partagent pas les mêmes objectifs. Comme le rappellent Teiger et Lacomblez (2014b), les syndicalistes cherchent avant tout à « aboutir à du négociable et si possible du généralisable à un collectif en passant, certes, par de l'argumentation, mais aussi, au besoin, par de la revendication » (p. 639).

Alain Wisner a également joué un rôle important dans ce rapprochement. Dans le cadre de ses responsabilités syndicales au sein de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), quand il était cadre chez Renault, il avait déjà pu tisser des liens avec la fédération de la métallurgie. Il avait ainsi « eu l'occasion de faire de la formation syndicale sur les points chauds des conditions de travail de l'époque, tels que le bruit ou les vibrations » (Teiger et Laville, 2014, p. 61). À son arrivée en 1961 au sein du laboratoire de Physiologie du travail-Ergonomie du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), « il est donc un interlocuteur privilégié pour les organisations syndicales en quête de réponses aux questions qu'elles se posaient tout en ne sachant pas à qui les adresser » (*Ibid.*, p. 62).

## 1.2. Des « Recherches-Formation-Actions » en commun

Au début des années 1960, une intense activité de contestation sociale se développe dans plusieurs secteurs industriels en France. Les organisations syndicales vont alors solliciter les ergonomes du CNAM pour instruire des questions auxquelles ils ne savent répondre. Dès lors, comme le présentent Teiger et Laville (2014), il s'enclenche à partir de diverses demandes sociales une dynamique commune dans laquelle formations, recherches et actions vont s'enrichir mutuellement. La figure 6 que proposent Teiger et Laville (*Ibid.*, p. 72) résume cette progression et nous laissons l'exemple proposé par ces auteurs illustrer cet aspect.

Les premières demandes des organisations syndicales vont tout d'abord venir bousculer les pratiques des chercheurs en ergonomie, pour qui « les connaissances scientifiques utiles font défaut » (Teiger *et al.*, 2014, p. 197). Les universitaires se retrouvent alors dans une posture inédite : ils ne savent pas comment répondre et traiter cette demande, ce qui les plonge « dans une perplexité méthodologique (et conceptuelle) qui les ont poussés à sortir du laboratoire pour "aller y voir" » (Teiger *et al.*, 2006, p. 8).

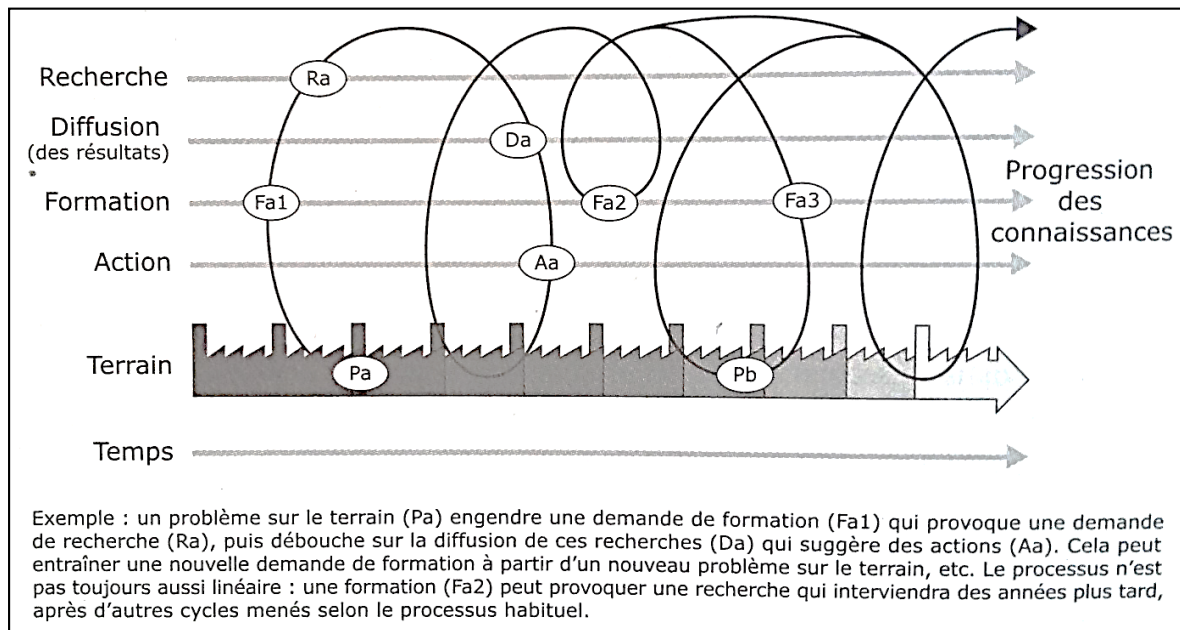


Figure 6 : la dynamique « formation - recherche - action », un effet spirale, selon Teiger et Laville (2014, p. 72)

Dans un premier temps, ces demandes n'ont pu être instruites sans difficulté. Les directions n'étaient en effet pas favorables à « ouvrir » les portes de leurs entreprises. Plusieurs recherches se feront de façon clandestine, avec l'aide des syndicalistes et des salariés. C'est tout d'abord celle de Wisner et Laville (1966) pour la Fédération Générale de la Métallurgie CFTC. Cette fédération s'interrogeait sur l'origine des plaintes des ouvrières de la branche électronique, plaintes qui les surprenaient. Puis celle de Forêt et Lantin (1971) sur les effets du travail de nuit sur le sommeil de jour des conducteurs de train à la SNCF. En 1979, une étude demandée par la CGT sur le travail et la santé des opératrices des renseignements téléphoniques sera également réalisée clandestinement par Dessors, Teiger, Laville et Gadbois (1979).

Durant cette période, avec l'appui des organisations syndicales auprès des directions, il sera toutefois possible d'intervenir en entreprise. La première occasion se présentera en 1969, après deux ans de négociations. « Il s'agit d'une "première" tant pour l'entreprise que pour les syndicalistes et pour les ergonomes qui devront inventer ensemble une démarche innovante, satisfaisante pour chacun » (Teiger *et al.*, 2006, p. 12).

Ces premières demandes ont permis l'élaboration de nouvelles connaissances et viendront nourrir les formations syndicales des connaissances obtenues au plus près des salariés : rythme de travail et de sommeil ; nouvelle conception de la « fatigue nerveuse » ; etc. Concernant ces formations, il apparaît rapidement que les formes d'enseignement « classique » n'étaient pas adaptées à la formation syndicale, « d'où la mise en question des formules classiques d'enseignement et la recherche de méthodes éducatives actives » (Teiger et Lacomblez, 2014c, p. 28). La rencontre entre ergonomes et syndicalistes va contribuer à élaborer de nouvelles modalités de formations *pour* l'action, mais aussi *par* l'action. Les formations affichent alors

la volonté d'intégrer les participants dans les situations réelles, situant les apports de connaissances en fonction des contextes locaux et des problématiques locales. C'est par exemple le cas de la fédération HACUITEX – CFDT dans les années 1970 (Toutain, 2004, 2014) qui a permis de former des syndicalistes à l'analyse du travail par l'action.

Cette transition va également placer l'analyse de l'activité au centre des projets de formation et de transformation. L'Analyse Ergonomique du Travail (AET) va alors avoir un double objectif : « l'analyse ergonomique du travail est ici à la fois un objet de la formation et un outil pour les participants à l'issue de la formation » (Olry et Vidal-Gomel, 2011, p. 137). Dans le cadre des formations de Teiger et Laville par exemple (1989, 1990, 1991), l'AET est dans un premier temps mobilisée par les formateurs pour permettre aux participants de porter un nouveau regard sur leur propre travail<sup>20</sup>. L'AET est ensuite enseignée aux participants pour qu'ils puissent la mettre en pratique lors d'analyses de l'activité d'autres personnes dans l'entreprise. L'AET sert ainsi d'« outils cognitifs de transformation des représentations » par la réflexivité sur sa propre activité et pour l'objectivation de celle des autres (Falzon et Teiger, 1995, p. 8). Une telle formation devient alors « formation des acteurs à et par l'analyse du travail, pour et par l'action » (Teiger et Lacomblez, 2014c, p. 43). Les représentants du personnel des CHS, puis des CHSCT, ont de fait constitué les destinataires privilégiés de telles formations par et pour l'action sur les situations de travail. Teiger et Laville ont été précurseurs de formations de ces représentants du personnel à et par l'analyse de l'activité. Il ressort de la lecture de ces ouvrages une première vision de l'activité syndicale au sein de ces instances, que nous présenterons ultérieurement dans ce chapitre.

Les décennies suivantes verront se développer les interventions des ergonomes en entreprise. La création en 1970 d'un diplôme d'ergonomie intégrera alors un enseignement de la pratique en entreprise. « Cette période rassemble bon nombre d'ergonomes autour d'un consensus, à savoir que l'ergonomie est une discipline d'action (au même titre que l'ingénierie) et que son but est bien la transformation de la réalité » (Neboit, 2006, p. 7). Le développement du principe de formation-action permettra aux ergonomes, pour un temps du moins, de dépasser le « vrai-faux dilemme » (*op. cit.*, p. 18) entre transformation des conditions de production et/ou des individus, puisque ces formations visent à agir de concert par ces deux approches.

Les années 1980 vont permettre aux ergonomes de questionner à nouveau leurs pratiques d'interventions. Plus spécifiquement, des demandes de la part d'organisations syndicales se tournent vers la conception et la conduite de projet. En 1982 et 1984, deux interventions dans les industries à risques permettent de concevoir des salles de contrôle. En 1987 et 1998, des interventions menées pour les organisations syndicales du Livre vont permettre aux ergonomes de développer la conduite de projet, notamment en y intégrant les IRP (*e.g.* Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, 2013 ; Chassagnieux *et al.*, 2012 ; Garrigou, Thibault, Jackson et Mascia, 2001).

À partir des années 1990, notamment aidés par le développement des prérogatives des CHSCT dans les entreprises, les liens entre organisations syndicales et ergonomes se maintiendront. Il apparaît toutefois qu'ils concernent davantage des demandes d'interventions, principalement autour des expertises CHSCT à partir de 1991. Après de nombreux échanges entre les années 1960 à 1990, ces liens marquent un ralentissement des recherches-formations-actions communes. Les travaux partagés semblent moins nombreux et nous avons trouvé peu de production commune. Notons toutefois celle de « la preuve par cent » par la CFDT dans les années 1990 (Villatte, 2004, 2014b).

En 2004, les travaux communs semblent reprendre avec une étude en collaboration avec la CFDT sur l'intensification du travail, qui donnera lieu à la production du livre, *Le travail intenable*. Cette « reprise » semble d'ailleurs s'illustrer par le titre d'une conférence commune

---

<sup>20</sup> Lorsque la formation est à destination de syndicalistes, notons que c'est le travail en tant que salarié qui est mobilisé et analysé, et non le travail syndical.

en 2006 par Bourdon *et al.* (2006) : *Quand les ergonomes et les syndicalistes renouent les liens. Quelques enseignements d'une recherche-action sur l'intensification du travail*. En 2008, la CGT Renault sollicitera également une recherche-action sur la prévention des risques psychosociaux (Chassaing, Daniellou, Davezies et Duraffourg, 2011).

### 1.3. Un enrichissement mutuel

Cette histoire commune a profondément modifié les pratiques tant des ergonomes que des syndicalistes. Bien plus, elle a modifié les représentations de ces acteurs sur le travail d'une part, mais aussi sur leur propre façon d'agir, constituant une rupture épistémologique d'envergure pour les ergonomes. Teiger et Laville (2014, p. 66) résument ces deux aspects autour des quatre points suivants : (1) la découverte du « travail réel », (2) la reconnaissance des savoirs détenue par les salariés, (3) une remise en cause des stéréotypes sur le travail répétitif et (4) le constat des limites de la méthode expérimentale pour l'ergonomie.

D'une certaine façon, les demandes syndicales ont contribué à extraire les chercheurs en ergonomie de leur laboratoire pour mener des études de terrain. Pour Wisner (1985), « un événement majeur de la vie de ce laboratoire fut l'irruption des syndicalistes porteurs de demandes précises sur le travail réel. C'était, très clairement, le début d'une demande sociale, mais formulée, comme toujours, en termes pratiques et non de recherche » (p. 12).

Il est indéniable que les demandes des syndicalistes ont fortement contribué à faire de l'ergonomie francophone une discipline d'intervention. Ces recherches et formations étaient bien des réponses à des demandes sociales et elles contribuaient à transformer les situations. Au fil de ces actions communes, les ergonomes développeront des nouvelles façons d'intervenir, apprenant à articuler formation, recherche et action. « L'ergonomie devient plus interventionniste, elle se met plus à l'écoute du terrain » (Neboit, 2006, p. 7). Nous retrouvons l'approche d'Alain Wisner, telle que nous la présente Daniellou (2006a), pour qui l'ergonomie doit servir à résoudre des problématiques non pas théoriques, mais sociales. En ce sens, l'analyse de l'activité n'est pas ce qui fait la spécificité de l'ergonomie ; l'analyse ergonomique de l'activité a ceci de spécifique qu'elle est en réponse à une demande sociale et qu'elle vise à transformer des situations concrètes. Elle doit donc être en lien avec les acteurs qui formulent la demande, contribuent à la définir et participeront aux transformations.

Cette sollicitation à aller sur le terrain est réciproque et les actions communes ont contribué à placer ou replacer les pratiques syndicalistes sur des études de terrain<sup>21</sup>.

De façon générale, la perplexité des chercheurs face aux premières demandes sociales et cette nécessité d'inventer de nouvelles démarches d'intervention vont contribuer à construire une confiance mutuelle. Ces différentes actions communes poseront les bases d'une relation nouvelles entre « sachants » et ouvriers, entre ergonomes et syndicalistes, puisque « la posture de "l'expert sachant tout" n'est plus de mise » (Teiger et Laville, 2014, p. 67). La construction de connaissances nouvelles passe par une coopération avec les acteurs de terrains. C'est par cette coopération qu'il est possible, non seulement d'analyser les situations de travail et d'en affiner les diagnostics, mais aussi de proposer et de mettre en place des transformations. Bien plus, ces transformations ne passent plus par des recommandations expertes, « figées », mais par des « repères » (Quéinnec, Teiger et de Terssac, 1985) aidant à l'élaboration de solutions faisant l'objet de compromis. Dès lors, « tout changement est conçu comme négociable » (*op. cit.*, p. 68).

---

<sup>21</sup> L'annexe 3 présente les principales actions communes que nous avons évoquées dans ce chapitre.

L'ergonomie intégrera cette dimension dans sa façon d'intervenir. Il apparaît en effet que « les seules compétences techniques de l'ergonome, centrées sur l'analyse de l'activité et du travail s'avèrent insuffisantes afin de transformer efficacement, notamment de façon durable, les situations de travail » (Coutarel et Petit, 2009, p. 138).

La question de la construction sociale de l'intervention ergonomique s'est développée à partir de ces liens entre organisations syndicales et ergonomes. Les syndicalistes, et en ce qui nous concerne les CHSCT, en tant qu'acteurs sociaux dans les entreprises, sont des partenaires incontournables lors d'interventions ergonomiques (*e.g.* Barcellini *et al.*, 2013 ; Garrigou *et al.*, 2001). Cette approche n'est toutefois pas partagée au sein de la communauté, comme nous le rappelle Dugué (cité par Teiger et Lacomblez, 2014b) : « pour un nombre non négligeable [d'ergonomes], les syndicalistes ne sont pas des interlocuteurs privilégiés. Il existe de nombreuses interventions où les [représentants du personnel] ne sont pas associés » (p. 640). La réciproque semble vraie : les syndicalistes ne considèrent pas toujours les ergonomes comme des interlocuteurs à mobiliser (Guillon, 1995, p. 65).

Coutarel (2004, p. 185) nous rappelle « qu'il n'en demeure pas moins important qu'une fois la structuration de l'intervention définie (souvent en collaboration avec les décideurs locaux) les rôles et les règles de fonctionnement des instances doivent être très explicites ». Il s'agit ainsi de donner une place aux IRP dans les démarches d'interventions pour favoriser une volonté locale de transformation. « Les réseaux sociaux constituent un outil du changement et donc de l'intervention ergonomique » (Coutarel et Petit, 2009, p. 143).

Daniellou (1995) note que les CE et CHSCT constituent des lieux privilégiés pour mettre en circulation les résultats de l'analyse ergonomique ; pour autant, ils ne permettent pas toujours de rassembler la diversité de points de vue existants dans l'entreprise. En réponse à ces constats, les réflexions dans la discipline cherchent toujours davantage à clarifier le rôle des IRP, à assurer leur participation à la conduite du changement dans les démarches d'interventions. Dans une approche développementale, les praticiens et chercheurs en ergonomie s'interrogent sur les formes possibles permettant d'intégrer une dimension pédagogique (Dugué, Petit et Daniellou, 2000) et de développer l'activité des IRP, notamment à travers leur intégration dans les projets de conception (Barcellini *et al.*, 2013). Les interventions peuvent ainsi se construire à la fois *avec, pour et sur* les IRP, puisque « la démarche ergonomique peut avoir pour effet la réhabilitation dans leurs prérogatives de certaines instances, comme le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail » (Coutarel, 2004, p. 338).

#### 1.4. Le cas des expertises CHSCT

Teiger et Laville (1989, 1991, 2014) notaient que les objectifs et les contenus des formations qu'ils conduisaient auprès des représentants du personnel aux CHSCT se faisaient l'écho des évolutions des enjeux des représentants du personnel. Dans un premier temps, il s'agissait de pouvoir dénoncer les effets du travail sur la santé. Pour cela, les productions scientifiques issues du laboratoire permettaient d'alimenter les représentants du personnel pendant les formations. Puis, les représentants du personnel ont souhaité disposer d'outils permettant la compréhension des situations de travail. Il s'agissait alors de les outiller pour la revendication afin d'envisager des actions essentiellement de correction. Enfin, il s'est agi d'inclure une dimension prospective pour leur permettre de se projeter sur les conséquences éventuelles d'un projet.

À travers ces étapes schématiques, il est possible de lire en filigrane les évolutions de l'activité des représentants du personnel, progressivement tendue par des objectifs de dénonciation, puis de compréhension et finalement de participation par consultation aux projets à venir.

Nous allons maintenant aborder les expertises CHSCT puisqu'elles occupent une place particulière dans les relations entre représentants du personnel et ergonomes. D'un côté, l'expertise est un moyen légal que peuvent mobiliser les représentants du personnel en s'appuyant si nécessaire sur la loi ; de l'autre, l'expertise CHSCT obéit justement à des règles strictes définies par la loi venant définir les formes possibles de l'intervention de l'ergonome.

Par sa construction, l'expertise s'inscrit dans le cadre d'une consultation du CHSCT. En ce sens, elle peut être perçue comme un outil mobilisable par les représentants du personnel pour obtenir un diagnostic en vue d'alimenter les réflexions du CHSCT. Ergonome à EDF, Guillon (2002) note par exemple que « les compétences attendues de l'expert concernent ses capacités à prendre en compte le travail "concret", "réel" » (p. 150). Il s'agit d'éclairer les représentants du personnel par une analyse ergonomique afin de leur permettre de rendre un avis motivé.

Les expertises ne visent ainsi pas directement à transformer les situations de travail. Guillon (*Ibid.*) note toutefois que « ces demandes se construisent sur un "potentiel de transformation" [puisque] ces demandes concernent des situations jugées problématiques ce qui laisse supposer qu'il existe une volonté de transformation » (p. 147). Il apparaît pourtant rapidement que cet outil n'est pas toujours utilisé en ce sens et qu'il devient fréquemment un outil permettant de peser sur le système de relations professionnelles. Pour Guillon (*Ibid.*), « ce type de demande se caractérise par un conflit potentiel » (p. 147). S'appuyant sur son expérience d'expert CHSCT, Houlgate (2011) considère que :

une demande d'expertise signifie dans bon nombre de structures qu'aucun compromis n'a pu être atteint au préalable, et que le dialogue est arrivé à un certain point de durcissement, peu propice à une intervention visant à convaincre les décideurs de transformer le travail pour l'améliorer et prévenir les risques professionnels. (p. 243)

S'appuyant également sur son expérience au sein d'un cabinet d'expertise, mais aussi sur Kerbal, Bonbart et Liehrmann (1997), Gautreau (2006) relève que la demande d'expertise représente pour les directions « une remise en question de ses choix passés ou présents par les salariés par le biais de leurs représentants » (p. 59).

Les expertises sont souvent perçues par les représentants du personnel comme un moyen de rééquilibrer les rapports de force. Desriaux (2004) décrit ainsi comment « le recours à l'expert constitue souvent davantage une arme pour s'opposer aux projets des directions » (p. 19). Il ne s'agit pourtant pas toujours d'une volonté de dénonciation par la preuve. L'expertise ne serait pas tant un moyen d'accompagner les représentants du personnel dans la compréhension des situations de travail que de faire face à une situation sur laquelle ils ont l'impression de ne pas avoir la capacité d'agir. « La bataille pour imposer l'expertise compte souvent plus que la finalité même de celle-ci » (*Ibid.*, p. 19).

Au-delà de la façon dont les représentants du personnel mobilisent les expertises et les experts CHSCT, il apparaît que les expertises sont révélatrices des pratiques des représentants du personnel. Ainsi, « son déroulement, la manière dont les membres des CHSCT s'en saisissent ou pas, en disent long sur la façon dont ils conçoivent leur mission » (Litim et Castejon, 2010, p. 146). Pour Guillon (2002), la place des représentants du personnel du CHSCT dans l'expertise se définit aussi en fonction du rapport qu'ils entretiennent avec le travail et les salariés. Il propose un exemple où « les élus sont restés "à distance" de l'intervention conservant ainsi la distance qu'ils tenaient habituellement avec le travail » (p. 148). Les expertises sont ainsi inscrites dans le mode de fonctionnement des CHSCT et dans les relations qu'entretiennent les représentants du personnel et la direction.

Côté ergonome, cela pose la question de son positionnement, vis-à-vis de la direction, des représentants du personnel, des salariés. Il arrive ainsi que les expertises soient contestées non pas sur leur mise en place, mais sur le choix de l'expert (*e.g.* Casanovas, Rayssac et Gak, 2010).

« Il n'est pas rare que les experts soient alors "convoqués", en lieu et place des syndicats élus en CHSCT, dans l'affrontement qui opposait les élus à la direction. » (Pietri, 2010, p. 78). Pour nombre d'auteurs, la construction législative explique en partie les difficultés des expertises. Pour Bedos et Maunier (2009), respectivement psychologue clinicienne et expert CHSCT :

elles sont prises entre d'un côté un mandant (le CHSCT) qui est à l'origine de la demande et du choix de l'expert et de l'autre côté les directions des entreprises qui subissent ce mandat [ce qui] pourrait être un biais originel à la mise en mouvement des acteurs. (p. 5)

## 2. LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES SUR LES CHSCT ET L'ACTIVITE SYNDICALE

---

Les 30 ans des CHSCT ont été l'occasion de faire un bilan des pratiques de ces instances, de leurs actions et de leurs difficultés. En témoigne la diversité des écrits, des conférences et journées thématiques ces dernières années (Coutrot, 2009 ; de Terssac *et al.*, 2010 ; Di Ruzza, 2009 ; Dugué *et al.*, 2012 ; Granaux, 2010 ; Kubiak, 2011 ; Rogez et Lemonnier, 2011 ; Sotty, 2005 ; Verkindt, 2013). Des revues spécialisées ont également dressé un bilan à l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire de ces instances (ANACT, 2012 ; Santé et travail 2012).

Tout d'abord, Coutrot (2001, 2006, 2009) relève les effets positifs de la présence d'un CHSCT pour la qualité des politiques de prévention, notamment par une meilleure information des salariés, mais aussi par un développement d'un pôle sécurité au sein de l'entreprise. Concernant ce dernier point, une étude de l'ARACT Languedoc Roussillon (2005) note également qu'il est possible de repérer un développement des fonctions de sécurité dans l'entreprise ayant un CHSCT, « probablement à travers la démarche d'évaluation des risques, de la fonction sécurité par les acteurs des CHSCT » (p. 37).

Toutefois, selon les présidents et secrétaires de plusieurs CHSCT<sup>22</sup>, leurs actions portent essentiellement sur les aspects techniques ou concernent les compétences des salariés (*Ibid.*). Les CHSCT seraient confrontés à des difficultés à aborder les risques organisationnels compte tenu de la complexité de « travailler sur les modes de management et d'organisation du travail » (Thobois, 2011, p. 5). L'étude de l'ARACT Languedoc Roussillon note également que les personnes qui ont renseigné le questionnaire considèrent principalement traiter les sujets relevant du court et moyen terme (63 % des réponses) que du long terme (27 % des réponses). Il est toutefois possible de constater des évolutions sur la nature des risques traités et d'observer que « les CHSCT travaillent davantage sur les risques dits "plurifactoriels" : les TMS [...] et les facteurs psychosociaux » (*op.cit.*, p. 42)

Ces lectures révèlent plusieurs constats partagés. Sans hiérarchisation de ces constats, voici ce que soulignent ces auteurs :

- les CHSCT permettent de disposer d'une instance unique où il est possible de traiter des questions de santé et sécurité en mettant en lien les points de vue de la direction et ceux des salariés ;
- les CHSCT contribuent à la prévention ;
- les représentants du personnel peuvent avoir des difficultés à aller au contact des salariés ;
- ces instances ont des difficultés à couvrir l'ensemble des champs relevant de leur compétence et les représentants du personnel sont principalement en réaction face aux projets de l'entreprise ;

---

<sup>22</sup> L'enquête par questionnaire a reçu 237 réponses, dont 108 retours de secrétaires et/ou représentants du personnel et 123 retours de présidents de CHSCT

- les sujets traités portent principalement sur les aspects matériels et les discussions s'orientent de plus en plus vers la réglementation et une veille particulière de son respect par l'employeur ;
- ces instances peuvent devenir des espaces de débat politique, au détriment de l'action.

## 2.1. Une diversité de situations

Il apparaît une grande diversité des pratiques et modalités de fonctionnement des CHSCT et comme Verkindt (2013), il nous semble que « le pluriel s'imposerait ici de préférence au singulier, tant est grande la diversité du paysage de l'institution » (p. 1).

Dugué *et al.* (2012) présentent « le CHSCT comme construction sociale fortement marquée par la contingence » (p. 28). L'action des membres d'un CHSCT est en ce sens toujours située dans un contexte particulier. Damothé et Bourdon (2014) montrent par exemple, à travers l'analyse de réunion de CHSCT, que « le positionnement des représentants du personnel s'intègre dans un jeu de contraintes et de marges de liberté » (p. 123). Reprenant des éléments présentés vingt ans plus tôt par Bourdon (1994), Damothé et Bourdon (*op. cit.*) décrivent ainsi les multiples facettes liées à l'exercice d'un rôle social des représentants du personnel :

- *légale*, par les possibilités et contraintes des textes législatifs ;
- *institutionnelle*, en fonction des pratiques locales permises par le CHSCT ;
- *organisationnelle*, en fonction des rapports avec les organisations syndicales ;
- *opérationnelle*, par la capacité des représentants du personnel de combiner ressources et contraintes ;
- *tactique*, en fonction des rapports de force dans l'entreprise ;
- *image*, en fonction des attentes de salariés, en partie définie par l'idée que chaque représentant du personnel se fait de sa mission.

Les pratiques et modes de fonctionnement sont ainsi issus d'une construction sociale qui s'établit sur le long terme (Rogez et Lemonnier, 2011). La capacité des membres d'un CHSCT à conduire les missions et agir ne dépend pas que du seul cadre législatif. Nous retrouvons ici la distinction que propose Rabardel (2005), pour qui « on peut avoir la capacité d'agir, mais ne pas en avoir le pouvoir. Le pouvoir d'agir est en permanence inscrit dans la singularité, dans le caractère local, des situations » (p. 105).

Les pratiques sont donc diverses et changeantes, en fonction des contextes et des usages des acteurs, de sorte que « le CHSCT ne se résume jamais, en toute hypothèse, à une confrontation entre dirigeants de l'entreprise et syndicalistes » (Litim et Castejon, 2010, p. 140). Cette dimension est certes structurante dans les modes de fonctionnement de ces instances, elle ne doit toutefois pas constituer le seul angle de lecture.

Béguin (2014, p. 656) décrit par exemple la diversité des CHSCT selon deux axes : (1) la nature des relations entre partenaires sociaux, allant de la négociation au conflit et (2) les objets sur lesquels portent les débats (questions HSCT ou bien d'emploi, de statuts, de qualification).

Granaux (2010, p. 140) nous présente quatre idéaux-types de CHSCT, en fonction de deux axes : (1) rapport de forces entre représentants du personnel et direction et (2) capital social des représentants du personnel dans et hors de l'entreprise. Chaque idéal-type, repris dans la figure 7 est également décrit en fonction des relations sociales et de l'approche du CHSCT en termes de prévention.

Granaux (*Ibid.*) précise que ces quatre idéaux-types servent avant tout de grilles de lecture de cette diversité ; ils n'existent pas tels quels dans la réalité. Ils indiquent avant tout « des tendances lourdes dans l'histoire des CHSCT d'une même entreprise, l'existence d'une variété de CHSCT à une même époque » (*Ibid.*, p. 148).



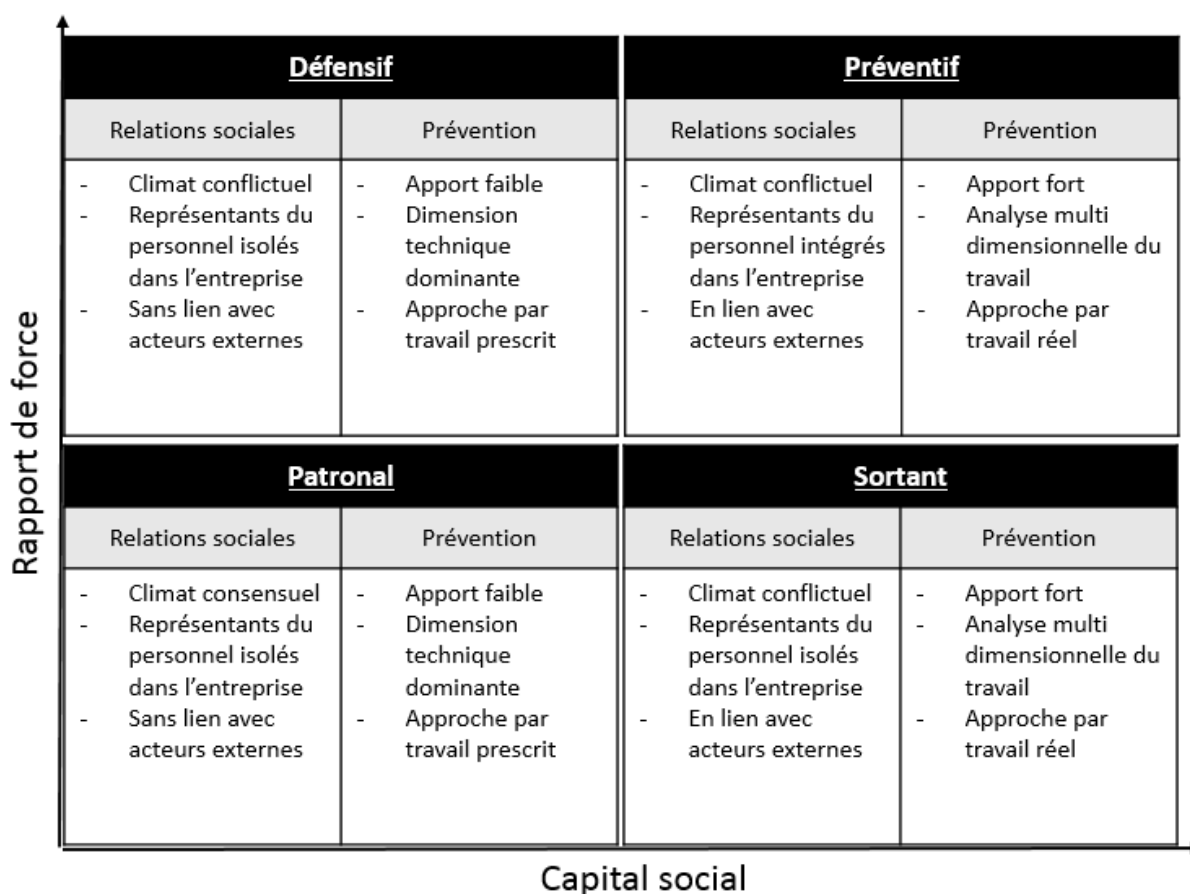


Figure 7 : figures idéales-typiques des CHSCT, adaptées de Granaux (2010, p. 140)

Nous retrouvons dans sa présentation des éléments communs avec d'autres constats portés sur les CHSCT. C'est par exemple les difficultés de certains CHSCT à faire « vivre » l'instance sur l'intégralité de son champ d'action (Dugué *et al.*, 2012 ; Verkindt, 2013). C'est également des modalités de fonctionnement où « beaucoup de CHSCT ne sortent pas des limites d'une réunion trimestrielle et très formelle » (Litim et Castejon, 2010, p. 142), mais également des difficultés de positionnement au sein de l'entreprise. « Nous rencontrons nombre de CHSCT démunis, sans lien suffisant avec les élus du CE, en difficulté pour situer leur rôle entre activité syndicale et respect des règles de sécurité dans l'entreprise » (*Ibid.*, p. 142). Par ailleurs, « les collectifs syndicaux sont le plus souvent réactifs à une initiative des directeurs, de l'Administration, à un positionnement d'un autre syndicat, plutôt que d'être à l'initiative en se fixant une priorité d'action » (Villatte, 2014a, p. 668). Pour la plupart de ces auteurs, ces difficultés proviennent de l'approche qu'ont les représentants du personnel du travail et du rôle du CHSCT. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

## 2.2. Diverses approches du travail et des prérogatives des CHSCT

Ainsi, l'approche des représentants du personnel sur le travail et les liens avec la santé et la sécurité expliquerait la façon dont ils traitent les questions de santé et sécurité. Plus particulièrement, les représentations qu'ils en ont se centrent le plus souvent sur les normes, règles et procédures à respecter, que cela soit par la direction ou par les salariés.

Teiger et Laville (1991) expliquent cette approche par les formations qui leur sont dispensées :

dans les entreprises, les problèmes de prévention des risques d'accidents et d'atteinte à la santé sont souvent évoqués et traités en termes de normes, de réglementation, de procédures à suivre. C'est en particulier ce mode d'approche qui forme l'essentiel de la formation des délégués CHS-CT. (p. 53)

Plus largement, il apparaît que les représentants du personnel abordent les situations de travail principalement sous l'angle des aspects matériels (ambiances thermiques et lumineuses, mobiliers, etc.), avec très peu de mises en lien avec le travail réalisé par les agents. Cette approche, nécessaire, ne permet toutefois pas à elle seule de faire des liens avec les déterminants du travail et les effets sur les opérateurs. L'une des difficultés serait ainsi pour les représentants du personnel de pouvoir aborder le travail par l'activité des opérateurs et surtout de pouvoir faire des liens avec ses déterminants et ses conséquences. Il devient dès lors difficile d'alimenter les débats au sein de ces instances en remontant par exemple les contraintes et les variabilités des situations/produits/clients que doivent gérer les agents, les effets que cela produit sur la santé ou la productivité, sur les collectifs de travail.

Cette approche serait également renforcée par le fait qu'elle facilite une entente entre acteurs de l'entreprise et permet d'objectiver « facilement » les actions à mener. Il serait ainsi plus « simple » de traiter des aspects physiques d'un poste puisqu'ils sont bien plus normés et qu'il existe des textes réglementaires sur lesquels tous peuvent s'appuyer (Teiger et Laville, 1991, p. 54). D'autant plus que les représentants du personnel peuvent également avoir l'impression de manquer d'arguments et ne paraissent pas être en mesure de discuter à armes égales avec leurs interlocuteurs en s'appuyant uniquement sur leur expérience du travail. Cela fait ainsi « de la sécurité-santé au travail une affaire de professionnels en utilisant un langage technique, réglementaire, juridique, face auquel les représentants du personnel se sentent parfois démunis avec leur seule expérience du travail » (Quérue, 2005, p. 9). Les représentants du personnel semblent de fait « figés » dans cette approche, ce qui présente plusieurs risques : (1) cantonner les représentants du personnel dans le rôle de « gendarmes » du respect de la réglementation et (2) ne pas permettre d'engager « un dialogue avec les concepteurs pour une transformation efficace des conditions de travail » (*op.cit.*, p. 54).

Il apparaît rapidement que cette approche trouve ses limites et n'est pas suffisante pour être en mesure de se représenter les situations de travail dans leur globalité. Cela peut être une source de difficultés pour penser l'action en d'autres termes, et influe ainsi sur les objectifs d'action qui seront « du fait de cette représentation très modelée [...] envisagés essentiellement en terme de respect de normes et de réglementation » (Teiger et Laville, 1991, p. 57). Pour Bourdon (1994, cité par Damothé et Bourdon, 2014), les discours sur le travail sont issus « soit de représentations très floues ou indéfinissables, soit de représentations stéréotypées, soit encore de représentations issues du travail prescrit, proches de la logique des fiches de poste » (p. 121). Peut-être pouvons-nous également expliquer ainsi les pratiques de certains CHSCT qui ne centrent par leurs débats sur le travail, mais sur d'autres sujets, tels que les questions de salaire, d'emploi, etc. (Béguin, 2014 ; Buet et Galioot, 2008). Il semble qu'une confusion des rôles et des missions des représentants du personnel « multi-casquettes » puissent également contribuer à faire des CHSCT un lieu de revendications sociales et non une instance représentative ayant pour mission d'agir sur les conditions de travail (Dugué *et al.*, 2012). Une des difficultés serait de faire de cette instance un véritable lieu de représentation du travail des salariés. Cela peut également expliquer la nature conflictuelle des débats. Comme nous le présentent Fernandez *et al.* (1997), « le débat parfois conflictuel entre direction et partenaires tient souvent au fait qu'il se place en dehors du travail et que l'instruction des problèmes ne se fait pas autour des éléments de connaissance de l'activité de travail des salariés ». Il nous semble en effet possible que la dérive des débats à des natures plus revendicatives provienne de la difficulté ressentie par les représentants du personnel à discuter « à armes égales » avec les différents acteurs. Peut-être peut-on même voir dans ces revendications un moyen pour les représentants du personnel de revenir à un mode de dialogue socialement reconnu comme étant porteur des problèmes que rencontrent les salariés.

Cette difficulté à centrer les débats sur le travail est également renforcée par le fait que tous les membres d'un CHSCT ne partagent pas une même approche du travail. Pour autant, ce n'est pas cette diversité des points de vue qui nous semble problématique, elle nous paraît même

nécessaire. Nous pensons que cette diversité nécessite d'être mise en débat, d'être explicitée ; plus précisément, il nous semble important que les membres de CHSCT puissent également discuter des liens qu'ils font entre travail, santé et sécurité. Ces divergences deviennent problématiques lorsqu'il n'est pas possible d'en débattre à partir de l'analyse de situations concrètes pour justement aider à ces débats. Sans exemples situés, ces divergences de représentations sur les situations de travail abordées, leurs origines et leurs effets deviennent un frein au fonctionnement du CHSCT (Gambin et Lapeyrière, 2007). Dans un tel contexte, il peut devenir difficile de centrer le débat sur le travail et ses conditions de réalisation. Cela ne semble pas pouvoir être possible sans une certaine capacité à analyser et formaliser ces liens. C'est pourquoi les formations des représentants du personnel proposées par les ergonomes intègrent l'AET, qui peut être un outil cognitif permettant de penser ces liens, de les « objectiver » autrement que par des textes de loi, des normes, c'est-à-dire en s'appuyant sur les situations réelles de travail.

### 2.3. Des difficultés à représenter les salariés

Ainsi, l'approche centrée sur les normes et réglementations n'est pas suffisante et une autre vision est nécessaire. Pour autant, comme le soulignent Buet et Galioot (2008), les représentants du personnel « n'ont généralement pas conscience de l'intérêt d'aller sur le terrain, d'écouter les salariés et d'observer l'activité de travail » (p. 45).

Il nous paraît important de relativiser ces propos, puisqu'il nous semble, comme Villatte (2014b), que cette déconnexion du terrain s'explique aussi en partie par les appréhensions des syndicalistes à aller « observer les collègues ». Un autre élément de réponse provient de l'apparition de « syndicalistes professionnels qui connaissent les dossiers et mobilisent "des connaissances cent fois plus importantes" » mais sont de plus en plus déconnecté avec les réalités du terrain (Mischi, 2011, p. 72). Dugué (2005) explique ce point par le fait que ces syndicalistes cumulent souvent plusieurs mandats, passant une grande partie de leur temps en réunion, au détriment du contact avec les salariés. Cette situation éloigne également les représentants du personnel du terrain et ainsi d'une connaissance des situations de travail. Elle contribue aussi, selon Buet et Galioot (2008), à décrédibiliser les représentants du personnel multi-casquettes aux yeux des salariés, « qui les voient (péjorativement) comme des syndicalistes de plus » (p. 46).

De cette situation naît une difficulté à représenter les salariés. Les représentants du personnel auront, dans ces conditions, des difficultés à légitimer les actions qu'ils entreprendront *avec* et *pour* les salariés de l'entreprise. Par cette approche, les salariés de l'entreprise peuvent ne pas se sentir concernés par les actions du CHSCT, d'autant que les représentants du personnel ont « des difficultés à communiquer et à valoriser leurs actions » (Buet et Galioot, 2008 p. 44).

Il peut ainsi y avoir une fracture entre les représentants du personnel et les salariés de l'entreprise. Les membres du CHSCT auront des difficultés à connaître les réalités du travail et à être en mesure de prendre en compte les informations et les demandes pouvant remonter du terrain. Cela peut aussi être la source de la difficulté qu'ont les représentants du personnel à restituer aux salariés les analyses et actions entreprises. Thaller *et al.* (2003) résument ainsi cette situation : « la seule référence à l'instance CHSCT ne favorise pas obligatoirement la coopération. Les opérateurs peuvent ne pas connaître l'instance, la craindre du point de vue de la réglementation ou présenter une opinion négative de ces représentants » (p. 60).

### 3. POINT D'ETAPE

---

Ce chapitre nous a permis de rappeler l'histoire commune des ergonomes et syndicalistes. D'une certaine façon, les deux semblent ont découvert ensemble tout l'intérêt d'aller sur le terrain pour y construire des connaissances mobilisables pour les actions de transformations. L'AET occupe une place centrale dans cette approche, tout comme la construction sociale des interventions, que cela soit côté des ergonomes avec les différents acteurs sociaux, mais aussi côté syndical avec les salariés. Il se dessine également des formes d'intervention par et pour l'action, incluant des formations à et par l'analyse de l'activité. Au cours de cette histoire de nouvelles connaissances ont été élaborées sur le monde du travail, de nouvelles modalités d'intervention ont été construites.

Concernant les connaissances sur l'organisation syndicale, nous avons peint un tableau bien morne des CHSCT et de l'activité des représentants du personnel : des instances déconnectées du terrain, positionnées sur des sujets autres que le travail et fonctionnant selon des modes purement formels. Cette vision s'explique selon nous par deux plusieurs raisons. Tout d'abord, une importante part de la littérature nous permettant d'avoir une vue sur l'activité des représentants du personnel aux CHSCT provient d'experts appelés lorsque les CHSCT sont en difficultés. Par ailleurs, malgré notre volonté d'approcher également les aspects positifs des représentants du personnel, nous avons sûrement été largement influencé par la demande initiale de la SNCF que nous pourrions schématiser en quelques mots : les CHSCT de l'entreprise ne fonctionnent pas, où sont les problèmes et comment y remédier ? De même, la plupart, si ce n'est l'intégralité des recherches portant sur les CHSCT cherchent à en comprendre les difficultés pour outiller les représentants du personnel, pour leur permettre d'aller sur l'intégralité de leurs prérogatives, etc.

Il est pourtant primordial de ne pas considérer les CHSCT comme intégrés dans une sorte de ligne continue, faite d'étapes successives, visant à atteindre une mode de fonctionnement « idéal ». Litim et Castejon (2010) notent justement qu'« on parle d'ailleurs de la "maturité" d'un CHSCT, qui correspondrait à un fonctionnement conforme aux missions prévues » (p. 140). Comme si, à partir d'un cadre commun, toutes ces instances avaient les mêmes capacités à « embrasser » l'intégralité de leur champ d'action. Or, il nous semble au contraire que malgré un cadre législatif sensiblement identique d'un CHSCT à un autre, toute une part de l'activité des membres est justement de répondre aux situations locales. Ils ne partagent pas tous les mêmes conditions d'exercice de leur activité, n'ont pas les mêmes objectifs ; les pratiques des représentants du personnel sont autant influencées qu'elles influencent les modalités de fonctionnement de ces instances. Une part de l'intelligence des représentants du personnel réside justement dans cette capacité à intégrer tout un ensemble de contraintes différentes pour agir sur celles-ci. Pour autant, ce n'est pas toujours possible et jamais de la même façon d'un CHSCT à l'autre. C'est justement par l'étude de l'activité toujours située des acteurs du CHSCT qu'il sera possible de comprendre les formes situées de fonctionnement, de comprendre quand une pratique permet de créer des marges de manœuvre au CHSCT, aux représentants du personnel, au président, ou au contraire, quand une pratique engendre des contraintes.



# Partie C

---

## LA CONSTRUCTION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE

---



# CHAPITRE 4. QUESTIONS DE RECHERCHE ET THESES

---

Les parties précédentes ont permis de contextualiser notre travail. Dans un premier temps, nous avons présenté le contexte d'émergence de la demande qui nous a été adressée. Puis, nous avons décrit la genèse d'une IRP dont la spécificité est d'être centrée sur le travail. Nous avons ensuite approfondi l'histoire commune entre organisations syndicales et ergonomes.

Ce chapitre nous permettra d'aborder l'approche que nous avons pu développer tout au long de notre travail sur les CHSCT. Nous y exposerons nos principales questions de recherche, en présentant à chaque fois les thèses que sous-tendent ces questions. Cela sera pour nous une première occasion d'examiner les points qui nous semblent essentiels, à savoir :

- 1- l'activité des représentants du personnel est à considérer comme un travail et, à ce titre, peut être analysée en mobilisant l'Analyse Ergonomique du Travail (AET) ;
- 2- cette activité, située dans un environnement dynamique, consiste à participer à la résolution de problèmes et peut permettre d'intégrer dans les modalités de résolution les contraintes spécifiques et locales de leurs contextes d'action ;
- 3- plus spécifiquement, les représentants du personnel sont face à deux catégories de problèmes, à savoir ceux qui leur sont présentés en tant que mandataires et ceux qu'ils doivent gérer dans leur activité de travail de représentants du personnel ; la gestion de ces problèmes nécessite une activité cognitive et sociale particulière, exigeant parfois une prise en charge collective des questions et difficultés rencontrées ;
- 4- en s'appuyant sur ces trois éléments, il est possible de développer des modalités d'intervention pouvant contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel de CHSCT *par* et *à* l'analyse de l'activité de travail, en articulant conjointement les deux catégories de problèmes qu'ils traitent.

Nous allons maintenant approfondir dans l'ordre ces quatre points et expliciter à chaque fois les réflexions que cela suscite.

## 1. UNE ACTIVITE DE TRAVAIL COMME UNE AUTRE ?

---

Au fondement de notre approche, qui structure l'intégralité de notre travail, nous pensons l'activité des représentants du personnel de CHSCT comme un travail. Il est donc possible, par une mobilisation de l'AET, d'en éclairer les déterminants, les arbitrages qu'ils réalisent, les effets sur leur santé, les résultats, etc.

L'activité syndicale a rarement été étudiée en tant qu'activité de travail. Nous avons toutefois pu en obtenir une première vision dans le chapitre 3. Les éléments que nous avons présentés ne nous éclairent néanmoins qu'assez peu sur ses particularités, de sorte que notre première question de recherche a été de comprendre quelles sont les caractéristiques de cette activité.

### 1.1. Ce travail peut être analysé par l'AET

Approcher une activité par l'AET n'est en soi pas bien original, surtout en ergonomie. Plusieurs travaux ont déjà montré qu'il est possible d'analyser les pratiques syndicales comme un travail (Briec, 2013 ; Damothé et Bourdon, 2014 ; Di Ruzza, 2009 ; Dugué, 2005 ; Tomás *et al.*, 2014). Pour autant, il nous semble qu'appliquer l'AET à l'activité des représentants du personnel des CHSCT peut être novateur pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle peut permettre de comprendre autrement l'activité d'acteurs clefs de la prévention. Ensuite, il nous est possible d'analyser autrement les difficultés si souvent évoquées que rencontrent les CHSCT. Enfin, cette approche constitue un paradigme par lequel il est possible de les amener à penser, agir et débattre autrement de la complexité des situations de travail qu'ils gèrent, les leurs comprises.



Pour aborder avec un nouveau regard les façons dont les représentants du personnel des CHSCT « s'acquittent » de leurs tâches, il nous faut appréhender conjointement les modes de fonctionnement de ces instances et leur activité de représentants du personnel. Nous ne pouvons en effet pas comprendre l'un sans comprendre l'autre. Pour mener cette double analyse, l'approche ergonomique du travail, par son approche systémique, constitue une porte d'entrée pertinente. Une étroite relation existe où les deux se nourrissent mutuellement : les modes de fonctionnement définissent les possibilités d'actions des représentants du personnel et, inversement, les actions qu'ils entreprennent permettent de redéfinir localement ce cadre d'action. À la jonction entre ces deux aspects, les représentants du personnel réalisent un travail d'organisation de leur propre activité syndicale. En ce sens, l'activité des membres s'intègre et participe à construire des formes contingentes de leur CHSCT.

Considérer l'activité des représentants du personnel comme un travail nous amène en premier lieu à considérer qu'elle est le résultat d'une rencontre entre deux éléments :

- des déterminants descendants et remontants (caractéristiques de l'entreprise, textes de loi, collègues, salariés, etc.) ;
- les caractéristiques des personnes (formation, mobiles et buts, etc.).

En nous intéressant à la façon dont s'articulent ces deux éléments et donc à la manière dont ils gèrent individuellement et collectivement ces différents déterminants, nous pourrions mieux comprendre – et prendre en compte – les difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer dans l'accomplissement de leur travail. Ces difficultés peuvent se traduire par des démissions en cours de mandat, par une « rigidité » des relations sociales ou par une absence aux réunions par exemple. Comprendre où résident les obstacles à surmonter ces difficultés peut nous permettre de considérer avec un nouveau regard les difficultés de fonctionnement de cette instance (Dugué et Pinatel, 2011).

Cela nous permettra d'appréhender autrement les résultats et effets de cette activité, que ce soit sur les représentants du personnel (développement de nouvelles compétences, désengagement, etc.) ou sur les sujets traités (capacité à résoudre les situations posant problème, à mettre en place des démarches de prévention, etc.). Il pourra ainsi être possible de comprendre les définitions qu'ils se donnent d'un « travail bien fait », de relever les aspects empêchés de leur travail. En cela, nous pourrions distinguer plus précisément les objectifs qu'ils doivent tenir, ceux qu'ils aimeraient atteindre et ceux auxquels ils ne parviendront pas.

Par la mobilisation de l'AET, il nous sera également possible de comprendre la façon dont les représentants du personnel s'acquittent positivement de leurs missions et de leur mandat. L'analyse de leur activité montre en effet toute l'ingéniosité dont ils font preuve pour gérer les problèmes, contradictions et imprécisions des situations de travail qui se présentent à eux et qu'ils doivent gérer dans le cadre de leur mandat. Par ailleurs, comme tout travailleur, ils doivent gérer dans leur activité de représentant du personnel les contradictions qui s'y présentent et développent de nouvelles compétences permettant de faciliter leur activité. Cela nous permettra de mettre en évidence comment, dans un cadre législatif qui semble rigide, ils sont en mesure d'adapter leur activité et leur cadre d'action pour se créer une marge de manœuvre situationnelle permettant d'atteindre des résultats et des effets désirés.

#### 1.1.1. Les déterminants de l'activité des représentants du personnel

Dans le cas des CHSCT, nous pouvons constater que les sources de prescription de l'activité sont multiples et floues.

Multiples, puisque l'activité s'intègre, comme toute activité, dans une multitude d'histoires, chacune porteuse d'attentes particulières et d'injonctions à faire. Cette activité est ainsi définie par un cadre législatif, parfois aussi par des accords locaux. Les organisations syndicales et patronales peuvent donner des directives à leurs représentants. Les salariés sont source de

sollicitations à régler un problème, à porter des revendications. L'entreprise, par son histoire et ses particularités (sa taille, ses métiers, ses produits, ses clients, etc.), contribue à définir certains types de problèmes. Cette multitude de sources de prescription est d'autant plus évidente que les CHSCT, par leur construction législative même, rassemblent des acteurs aux logiques et objectifs différents avec lesquels il faudra composer dans sa propre activité.

Floues, puisque ces prescriptions sont principalement centrées sur les résultats à atteindre, sans en préciser les modalités pratiques permettant de le faire. Il s'agit ainsi de contribuer à la protection des salariés, à améliorer les conditions de travail, à gérer la pénibilité, etc. De même les moyens à leur disposition (heures de délégation, droit d'alerte, expertise, etc.) semblent génériques. Les visites d'inspection, par exemple, sont souvent présentées comme un outil pour relever des situations problématiques et contrôler le respect de la réglementation. Cela ne donne toutefois aucune piste permettant aux représentants du personnel de répondre à des questions telles que : combien de personnes doivent y participer ? À quelles occasions réaliser une inspection ? Doit-on prévenir ou non de notre arrivée ? Comment se présenter aux salariés ? Autant de questions que le réel de l'activité imposera de gérer. L'article de Gaillard et de Terssac (2014) nous en propose un exemple :

le travail de l' élu consiste à fabriquer des règles pour interagir avec les autres : son travail d'écoute n'est pas structuré d'avance, ses échanges avec les salariés ne sont pas ordonnés par des protocoles figés et ses médiations ne se réduisent pas à suivre une procédure. (p. 224)

De fait, les représentants du personnel ne peuvent pas « simplement » utiliser les outils liés à leur position au sein du CHSCT. Ils doivent toujours les adapter pour faire face aux spécificités locales ; ils adaptent les outils mis à leur disposition par le cadre légal (droit d'alerte, tournées, réunions ordinaires ou extraordinaires...) et/ou en construisent de nouveaux afin de faciliter leur activité (tableau de suivi des actions en cours par exemple). En ce sens, les outils dont ils disposent sont autant ceux fournis par le cadre législatif que ceux qu'ils peuvent construire ou adapter individuellement et/ou collectivement.

Il peut donc être difficile de préciser l'ensemble des éléments que prennent en compte consciemment et inconsciemment les représentants du personnel dans le cadre de leur activité. Di Ruzza (2009) considère qu'il est possible de classer les prescriptions selon leur origine : (1) réglementaire et législatives, (2) l'organisation syndicale et (3) les salariés.

Il semble pourtant que les sources des prescriptions sont plus nombreuses. La taille de l'entreprise va contribuer à définir les possibilités d'analyse et d'action des représentants du personnel. De même, les types de métiers de l'entreprise vont induire les sujets qui seront traités (*e.g.* Coutrot, 2009 ; Mias, Carricaburu, Féliu, Jamet et Legrand, 2012). Les autres représentants du personnel vont également contribuer à définir ce qui est attendu (Mischi, 2011). Il y a également les valeurs personnelles des représentants du personnel qui vont définir les formes d'actions (*e.g.* Lacourcelle, 2004). Le Tableau 2 présente les diverses sources possibles des déterminants de leur activité.

Travailler, c'est devoir faire face à de multiples prescriptions, qu'il faut parfois arbitrer. C'est prioriser et trier entre des injonctions différentes. Tomàs *et al.* (2014) relèvent que « le travail militant n'est pas exempt de contradictions, impliquant des conflits dans l'activité de chacun » (p. 180). De même, Dugué et Pinatel (2011) notent que « l'action des différents acteurs [du CHSCT] au quotidien va consister à gérer ces tensions parfois contradictoires, à les mettre (ou pas) en discussion, et à construire (ou pas) une action concrète » (p. 164). Ces conflits dans l'activité, ces tensions, ne peuvent être résolus « en choisissant simplement entre deux possibilités » ; cela nécessite « des ressources individuelles et collectives permettant de s'y mesurer » (p. 180).

Déterminants externes		Déterminants internes
Descendantes	Remontantes	
Textes de loi	Les caractéristiques de l'entreprise	Les caractéristiques des personnes
Directives patronales ou syndicales	L'histoire de l'entreprise	Les mobiles et buts personnels
Accords locaux	Des « événements » (AT, MP, incident, etc.)	
Règlement intérieur de l'entreprise	Les autres acteurs du CHSCT	
Règlement du CHSCT	Les salariés	
L'histoire de l'entreprise	Les membres de l'équipe de travail	
La politique de l'entreprise		

Tableau 2 : les différents déterminants de l'activité des représentants du personnel

Tomàs *et al.* (*op. cit.*) relèvent ainsi sept *dilemmes* dans l'activité des militants, qu'ils formulent sous forme de questions :

- être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ?
- ruser pour être efficace sans manipuler les autres ?
- être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ?
- diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés ?
- offrir un service ou produire des idées ?
- coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales ?
- représenter la loi ou représenter les salariés ?

Dugué et Pinatel (2011) relèvent également des *tensions* entre :

- protection et prévention ;
- champ d'action HS et celui des CT ;
- traitements de situations spécifiques, singulières et l'édiction de règles générales de prévention ;
- connaissances nécessaires dans un champ extrêmement vaste et l'élaboration de mesures opérationnelles concrètes ;
- respect des règles de droit et la manière concrète dont elles peuvent être mobilisées pour résoudre les problèmes ;
- volonté de comprendre, d'analyser des situations de travail et la démarche visant à chercher un « coupable » ;
- le fait de disposer d'un mandat pour représenter les salariés, le travail de terrain et d'écoute de la part des élus pour comprendre les réalités du travail ;
- volonté d'agir vite et la nécessité d'éviter de raisonner en termes de solutions avant de définir les questions à traiter.

Ces questions et tensions illustrent bien la diversité et la variété des enjeux qui parcourent l'activité des représentants du personnel. Au centre d'enjeux sociaux, ils les portent et les gèrent dans leur activité qui est, on le voit, en partie définie par les relations qu'ils ont avec les autres acteurs de l'entreprise et la définition qu'ils se donnent concernant leur rôle et les façons d'agir qui en découlent. Nous retrouvons les propos de Schwartz (1992) d'un travailleur en tension entre *l'usage de soi par soi* et *l'usage de soi par les autres*.

### 1.1.2. Agir dans un environnement dynamique

Une caractéristique essentielle de l'activité des représentants du personnel nécessite d'être explicitée plus en détail. Nous considérons en effet que les CHSCT s'intègrent dans des environnements complexes que l'on peut qualifier de dynamiques. « Par opposition à un environnement statique, un environnement dynamique est caractérisé par le fait que le système sur lequel agit le sujet (directement ou indirectement) change indépendamment des actions propres de celui-ci » (Samurçay et Hoc, 1988, p. 188). Ces environnements vont de fait induire une forme d'activité particulière dont les caractéristiques nécessitent d'être présentées.

Neyns (2011) illustre dans sa thèse toute la complexité de ces environnements dynamiques, qui se traduisent par des « interactions de multiples variables soumises à une dynamique temporelle particulière et de plusieurs agents qui ont des objectifs différents et parfois même conflictuels. De ce fait, ces situations ne sont alors que partiellement contrôlées par un seul opérateur » (p. 19). En ce sens, les représentants du personnel sont confrontés à l'imprévisibilité d'un environnement pour lequel ils ne disposent pas de toutes les informations nécessaires et qu'ils ne contrôlent que partiellement. Ils se trouvent à devoir prendre des décisions dans un cadre où diverses temporalités se rencontrent.

Par ailleurs, ces temporalités instaurent une distance entre l'action et les lectures de son résultat. Il y a :

une distance entre le moment où l'opérateur commande une action sur le processus et le moment où cette action a réellement lieu. Une fois que l'action a eu lieu, il y a un délai de latence (appelé également effet de réponse) qui correspond au temps entre l'action et son effet sur le processus. Enfin, il existe un délai entre résultat de l'action sur le processus et le feedback (informations disponibles). (*Ibid.* p. 19)

Ces délais entre action initiale et « feedback » vont générer des incertitudes tout au long du processus, nécessitant des actions particulières permettant d'assurer la gestion de la situation. Il s'agit de pouvoir anticiper les situations (avant), de pouvoir avoir une représentation opérante de l'état du système (pendant) et d'évaluer les résultats des actions (après). Durant chacun de ces trois temps, l'opérateur sera en recherche d'informations, afin d'élaborer un diagnostic de la situation qui permettra d'élaborer un pronostic et ainsi pouvoir prendre des décisions dans des environnements incertains et évolutifs (Hoc et Amalberti, 1999). Ces actions seront toujours en lien avec les buts que se fixe l'opérateur.

Nous retrouvons là la notion de représentation fonctionnelle telle que nous avons pu la présenter précédemment. Ainsi, des difficultés peuvent apparaître des temporalités plus ou moins courtes entre actions et évaluations. Il y a ainsi une construction et mise à jour continue d'une représentation de l'état du système. En fonction de la lecture des informations à disposition (dans l'environnement, mais aussi en mémoire), la représentation évoluera et permettra d'adapter, via la construction d'un diagnostic/pronostic, les actions à entreprendre. Nous nous permettrons de développer ce point ultérieurement, lorsque nous traiterons plus spécifiquement des types d'actions que ces diagnostics/pronostics peuvent susciter chez les représentants du personnel.

Pour l'heure, nous retiendrons des environnements dynamiques qu'ils se caractérisent par une incertitude qu'il est nécessaire de contrôler pour assurer une gestion de la situation. Ces environnements sont parcourus par une multitude de temps et d'enjeux différents. Les évolutions de ces environnements, du fait de leur complexité, ne dépendent pas que des actions d'un opérateur, de sorte que la gestion de ces incertitudes nécessite « des mécanismes de réactualisation de la représentation plus ou moins synchronisés avec l'évolution de la situation, qui correspondent au déroulement permanent d'un diagnostic » (Hoc et Amalberti, 1999, p. 100).

### 1.1.3. Des formes contingentes de fonctionnement

Comme dans toute activité de travail, les représentants du personnel agissent en fonction du cadre d'action et doivent gérer la variabilité et les aléas des situations qui s'y présentent. Pour cela, ils régulent leur activité et s'adaptent aux caractéristiques locales, par définition contingentes et changeantes. De fait, l'activité des représentants du personnel est une réponse à la spécificité de ces situations d'actions. Dugué, Petit et Pinatel (2012) ont pu montrer que chaque CHSCT est toujours « une réponse contingente apportée par les acteurs » (p. 28). Ainsi, les pratiques des acteurs et les modes de fonctionnement ne sont pas issus de d'une « simple application normative, mais de choix effectués parmi d'autres possibles » (p. 28).

Chaque CHSCT apparaît comme singulier, situé, issu d'une histoire, de décisions prises permettant d'adapter un ensemble de règles génériques aux spécificités des situations locales. Pour cela, les membres du CHSCT s'appuient sur un système de règles déjà existant et issu entre autres des contraintes qui émanent de l'extérieur, ils s'appuient également sur leurs expériences du terrain, sur la façon dont ils vivent et gèrent leur activité. Les régulations qui se présentent dans l'activité peuvent ainsi alimenter les règles de fonctionnement. Les négociations et décisions au sein du CHSCT permettraient alors de modifier et d'adapter les règles de fonctionnement, les pratiques, afin d'en définir de nouvelles, adaptées aux situations et aux enjeux des acteurs. Nous retrouvons ici la notion de régulation de règles développée par Reynaud (1999, 2003) ou de travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002) où les acteurs vont construire par la négociation le système de règles qui leur permet d'agir ensemble.

Chaque CHSCT peut ainsi être vu comme une construction sociale contingente, où les représentants du personnel contribuent à définir localement les formes possibles de leurs actions. C'est en cela qu'ils réalisent un travail d'organisation de leur propre travail... pour peu que ce travail d'organisation soit possible. Rien ne garantit en effet que cela soit le cas. Si comme nous le pensons, l'activité des représentants du personnel est à considérer comme un travail, alors cette possibilité dépend de la marge de manœuvre situationnelle dont ils disposent. Gâche (2012) note par exemple que les réorganisations dans l'entreprise impactent aussi les militants syndicaux qui « souffrent aussi du sentiment d'impuissance à ne pas pouvoir améliorer la situation des travailleurs et de leur difficulté voire de leur incapacité à pouvoir les mobiliser » (p. 240). Une étude de la Direction Générale du Travail (2010) souligne par exemple que deux-tiers des représentants du personnel considèrent que les suggestions du CHSCT sont pas ou peu suivies. De même, Dugué (2010) note que le travail syndical a été impacté par l'intensification du travail dans les entreprises :

difficultés pour contacter les salariés sur le temps de travail, technicité croissante des thèmes négociés, complexité des sujets à traiter, sollicitations plus fréquentes pour une assistance individuelle des salariés, fusions et regroupements d'entreprises conduisant à une extension du territoire d'intervention. Tout cela sur fond de division syndicale, de baisse de l'engagement militant, de difficultés pour réunir les collectifs syndicaux, et parfois aussi dans un contexte de répression, d'entraves répétées au fonctionnement des instances ou de contestation de légitimité. (p. 129)

En ce sens, nous intéresser à la façon dont les représentants du personnel gèrent les contingences peut nous permettre d'éclairer autrement l'impact que cette activité peut avoir sur la santé des représentants du personnel. Une enquête réalisée en octobre 2013 par l'ANACT (2013) auprès de 12 CHSCT de la région Rhône-Alpes montre ainsi un sentiment d'impuissance face à la charge de travail du CHSCT (50 % des représentants du personnel et 8 % des présidents) et d'épuisement (42 % des représentants du personnel et 83 % des présidents) ; seul 8 % des représentants du personnel ont un sentiment de facilité.

Ainsi, comme pour tout travail, les effets positifs ou négatifs des régulations sont à mettre en relation avec la marge de manœuvre situationnelle dont ils disposent pour gérer cette contingence. Ce point étant crucial par bien des aspects, nous y reviendrons ultérieurement.

#### 1.1.4. Des pratiques situées

Nous situant dans une approche constructiviste, nous nous distinguons de l'approche positiviste de la notion de réalité. En ce sens, la « "réalité" n'est pas une donnée, mais essentiellement une construction (cognitive, sociale, ...) de l'observateur » (Martin, 1997, p. 67). Bien sûr, comme le note ce même auteur (*Ibid.*), nous pouvons distinguer « deux ordres de la réalité » (p. 68) :

- la réalité de premier ordre qui « implique un consensus de perception, une réalité qui s'impose au sens et à l'esprit » ;
- la réalité de second ordre « implique l'attribution de significations ou de valeurs à des situations ou des événements ».

En ce sens, chaque représentant du personnel dispose de « grilles de lecture » de la réalité qu'il rencontre. Ces systèmes de représentation sont essentiels, puisque ce sont eux qui permettent de déterminer ce qui est acceptable ou non dans une situation, une demande, une sollicitation. Svenson, Lekberg et Johansson, (1999) ont par exemple pu montrer que les causes mobilisées pour expliquer un accident différaient en fonction du domaine de compétences des personnes<sup>23</sup>.

Par ailleurs, de même qu'il existe des « filtres » permettant de « lire » la réalité, il existe également des grilles d'action. Celles-ci permettent de savoir comment se comporter face à une situation, d'avoir à disposition des lignes préconstruites pour traiter les situations préalablement repérées. Ainsi, les situations traitées en CHSCT le sont dans la mesure où des acteurs décident qu'elles doivent l'être dans ce cadre, en fonction, bien sûr, d'un cadre légal, ne serait-ce que parce que ce cadre légal contribue à construire ces grilles de lecture et d'action. De fait, les situations traitées sont des constructions contingentes, issues de routines d'analyse et de routines d'action. Ces routines prennent en ce sens la fonction d'outils de travail permettant justement d'avoir prise sur la réalité, c'est-à-dire de la penser et d'agir sur elle.

Leplat (1997) définit les routines comme des compétences incorporées à l'action dont les propriétés sont « facilement accessibles, difficilement verbalisables, peu coûteuses sur le plan de la charge mentale, difficilement dissociables, très liées au contexte » (p. 142). Elles se développent par la répétition des actions et permettent de réduire la charge mentale liée à l'exécution de ces actions, notamment par la réduction de l'attention nécessaire pour les exécuter. Une routine peut ainsi être « exécutable en parallèle avec une autre tâche, ou que son exécution est compatible avec celle d'autres tâches » (Leplat, 2005, p. 45). Nous retrouvons dans cette définition certains des éléments de son article sur les automatismes (*Ibid.*) où il les définit notamment par *l'absence de charge mentale* et *l'absence de contrôle attentionnel*. Une routine peut être vue comme une habitude mécanique, partiellement consciente, qui résulte de la répétition d'actions.

En ce sens, les routines que développent les représentants du personnel contribuent à faciliter leur activité. Elles permettent d'automatiser un certain nombre d'aspects de cette activité : points de vigilance permettant d'identifier un problème, acteur à solliciter pour traiter plus rapidement une situation, le mode de relation à avoir avec tel acteur, etc. Ces routines permettent en cela de réduire le coût de cette activité et contribuent ainsi à la préservation de leur santé. Pour autant, Leplat (2005) note également qu'il y a des effets négatifs à ces routines, en partie liés à leurs aspects positifs : « leurs défauts sont souvent l'envers de leurs qualités » (p. 43).

<sup>23</sup> 40 étudiants (20 en psychologie et 20 en science de l'ingénieur) ont été sollicités par ces auteurs pour analyser les causes d'un accident. Les psychologues relevaient majoritairement des éléments liés aux facteurs humains, alors que les ingénieurs portaient leur attention sur les causes techniques.

Ainsi, l'absence de contrôle attentionnel :

peut entraîner la négligence d'autres traits qui sont des conditions de validité de la réponse. Quand certaines conditions changent, le sujet continue alors à déclencher l'automatisme parce que le trait habituellement pertinent est présent, mais avec d'autres qui devraient l'invalider. (p. 51)

Cela peut ainsi exclure de nouveaux sujets, de nouvelles approches, de nouvelles façons de traiter les sujets. Ce point peut se lire en creux dans cette remarque de Dugué et Pinatel (2011) sur la stabilité des représentants du personnel qui peut « conduire à une forme d'immobilisme ou d'absence de prise de recul, notamment concernant l'émergence de nouvelles préoccupations » (p. 162). S'appuyant sur une réflexion d'Argyris (1995), de Terssac et Lalande (2002) expliquent qu'une routine :

permet de travailler avec des chaînes de réponses automatisées et de développer des modes de coordination presque spontanés. Néanmoins, en accord avec Argyris (1995), ces routines peuvent, à un autre moment, rendre difficile l'élaboration de nouvelles réponses et interdire des modes de coopération différents. (p. 186)

De fait, nous pouvons voir que les routines peuvent à la fois être bénéfiques et « bloquantes ». Elles sont bénéfiques puisqu'elles permettent de réduire le coût des actions et de gérer d'autres tâches en parallèle. Elles contribuent ainsi à la préservation de la santé de l'opérateur. Elles sont bloquantes en ce sens qu'elles contribuent à écarter certaines informations, certains sujets. Elles peuvent ainsi « bloquer » les opérateurs sur des façons déjà disponibles d'identifier et de traiter ces situations.

En donnant un statut d'outil de travail à ces routines, il est possible de repérer les éléments et événements qui contribuent à construire et déconstruire celles-ci. Il est ainsi possible de repérer des pistes de transformations possibles pour l'ergonome, en contribuant justement à la construction de ces outils, mais en contribuant à construire un cadre permettant de les mettre et remettre en question afin de les adapter aux contingences de l'entreprise. « Le problème majeur est ainsi de concevoir une organisation du travail dans laquelle l'opérateur puisse profiter de l'automatisation sans s'y enfermer dans un champ trop étroit » (Leplat, 2005, p. 62).

## 1.2. Des représentants du personnel « praticiens »

Nous avons pu le voir au travers de la présentation historique de l'évolution des droits syndicaux, la création des CHSCT a permis de placer les salariés, via leurs représentants, dans une position où ils ne sont pas seulement informés et consultés sur les projets de la direction, mais où ils ont une légitimité à intervenir. Comme l'illustre son rapport *Le droit des travailleurs*, le ministre Auroux (1981) souhaitait que les travailleurs deviennent des acteurs du changement dans l'entreprise. Les CHSCT, en tant qu'instances représentatives du personnel, répondent à ce souhait et participent à la création d'une certaine forme de démocratie dans l'entreprise. Ils donnent en effet la « possibilité [aux travailleurs] de s'exprimer eux-mêmes directement sur leurs conditions de travail » (*Ibid.*, p. 8). Dans l'approche si caractéristique de Ricœur de travailler les contradictions et les paradoxes qui traversent notre société, cet auteur (1985) définit la démocratie selon la notion de conflit et de pouvoir :

par rapport à la notion de conflit, est démocratique un état qui ne se propose pas d'éliminer les conflits, mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables. [...] Quant à la définition de la démocratie par rapport au pouvoir, je dirai que la démocratie est le régime dans lequel la participation à la décision est assurée à un nombre toujours plus grand de citoyens. (p. 67)

Une autre définition, proche de celle-ci et en d'autres termes, est également prêtée à Ricœur, sans qu'il nous ait été possible d'en certifier l'origine. Nous nous permettons toutefois de la mobiliser puisqu'elle résume, selon nous, la place que peuvent occuper les CHSCT dans les entreprises.

est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage.

Il nous semble que le législateur a justement fait des CHSCT des instances à même de participer à ce processus démocratique. Les représentants du personnel ont mandat pour participer à l'identification, l'expression et la mise en débat des contradictions qui parcourent les entreprises et dont sont porteurs les salariés. En lien avec l'approche de Ricœur, nous pensons que les CHSCT participent non pas à la résolution des contradictions, mais bien à leur arbitrage momentané. Argyris et Schön (2002) rappellent la nécessité pour les entreprises de « s'adapter à des environnements en perpétuelle mutation » (p. 7), ces changements perpétuels plaçant de fait la nécessité de voir et revoir en permanence les contradictions. En accord avec Dugué et Pinatel (2011), nous considérons les CHSCT comme des lieux de régulation sociale, qui peuvent justement permettre aux entreprises de :

pouvoir tirer des leçons de leurs réussites et de leurs échecs, savoir déceler et corriger les erreurs passées, anticiper et affronter les menaces qui les guettent, mener des expériences, s'engager dans des processus d'innovation permanente, et enfin, se construire une représentation de leur avenir. (*op. cit.*, p. 7)

Le législateur positionne ainsi les représentants du personnel dans un rôle de *praticiens* tel que le définissent Argyris et Schön (2002), pour qui « il s'agit de tout employé de l'entreprise, capable, par sa position et sa formation, de se pencher sur les problèmes que rencontre l'organisation dans laquelle il travaille » (p. 55). Ils sont ainsi en position de participer à la résolution des problèmes que rencontre leur entreprise puisque, comme le rappelle Schön (1983), « une pratique professionnelle est un processus de résolution de problèmes » (p. 40). Le cadre législatif des CHSCT leur donne en effet la légitimité et les outils pour obtenir des informations sur l'état du système via des analyses et pour agir afin de transformer et d'adapter les situations de travail via des propositions. Cette position devra donc les amener à travailler sur des situations problématiques qu'ils devront définir, construire, puisque :

dans le monde concret de la pratique, les problèmes n'arrivent pas tout déterminés entre les mains du *praticien*. Ils doivent être construits à partir des matériaux tirés des situations problématiques qui, elles, sont intrigantes, embarrassantes et incertaines. Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. (p. 40)

Ici encore, il nous semble que mobiliser l'AET peut nous apprendre davantage sur le « type de travail » que réalisent les représentants du personnel pour « transformer une situation problématique en un problème ». Schön (1983), puis Argyris et Schön (2002) ont pu définir un praticien comme étant en réflexion *dans* et *sur* l'action. Le praticien est ainsi en réflexion *dans* l'action, il « dialogue avec la situation » et mobilise à cette occasion une bibliothèque de situations constituée de ses savoirs et expériences passées, mais aussi de ceux d'autres praticiens. « Les praticiens sont en général en situation de réutilisation rétrospective : ils tirent parti de l'expérience passée pour traiter le cas présent » (Falzon, 1998a, p. 8). C'est ce qui lui permet de transformer une situation problématique en un problème qu'il peut résoudre. À l'occasion de ce dialogue, le praticien pourra alimenter sa bibliothèque de situation en étant en réflexion *sur* l'action qu'il entreprend et sur ses résultats.



## 2. COMMENT TRAITENT-ILS INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT LES SUJETS QUI LES PREOCCUPENT ?

Partant de ces premiers éléments et en considérant que les représentants du personnel sont bien des praticiens, alors notre seconde question de recherche a été de comprendre comment ils traitent individuellement et collectivement ces situations problématiques. D'autant plus qu'il nous semble y avoir deux catégories de problèmes à gérer :

- les problèmes qui se présentent dans l'entreprise ;
- les problèmes qui se présentent dans l'activité syndicale.

Di Ruzza (2009) relevait déjà que comme tout travail, l'activité des représentants du personnel est à la fois individuelle et collective. « Tout le problème est de repérer le collectif de travail dans lequel il s'inscrit ou, pour reprendre un vocabulaire ergologique, quelle est l' "entité collective relativement pertinente" qui donne sens et contenu à ce travail. » (p. 113). Pour tenter de répondre à cette interrogation, il nous faut d'abord caractériser cette équipe particulière qu'est le CHSCT. Nous pourrons alors mieux comprendre dans un second temps la façon dont ils traitent individuellement et collectivement les problèmes qui les préoccupent.

### 2.1. Une équipe constituée de plusieurs groupes

#### 2.1.1. Le profil des représentants du personnel et la constitution des CHSCT

Les CHSCT rassemblent une variété d'acteurs qui occupent une autre place dans l'entreprise. Le président de l'instance, du moins à la SNCF, n'est jamais ou très rarement le chef d'établissement ; il sera par exemple responsable RH ou chef d'unité de production. De même, les représentants du personnel ont un autre travail au sein de l'entreprise. C'est même souvent leur activité principale. Ils peuvent également avoir d'autres fonctions syndicales (délégué du personnel ou au CE par exemple). Ainsi, chaque acteur est intégré dans un service et d'une équipe particulière et occupe une place dans l'organigramme officiel de l'entreprise.

Il nous a été difficile d'obtenir une vision plus précise des profils des représentants du personnel aux CHSCT. Nous n'avons pas trouvé de statistiques internes à la SNCF ni dans d'autres entreprises. Pour toutefois avoir une vision des caractéristiques des représentants du personnel, nous mobiliserons les travaux de la DARES (2014), qui présentent certains points importants.

Il apparaît que les représentants du personnel sont majoritairement des hommes (63 %) avec une plus grande ancienneté dans l'entreprise que les salariés qu'ils représentent (64 % d'entre eux ont une ancienneté supérieure à 11 ans contre 46 % des salariés sans mandat). Ils sont également en moyenne plus âgés, la durée du travail est plus souvent à temps complet et le niveau de leur formation initiale est en moyenne plus élevé. Dans 38 % des établissements, les représentants du personnel déclarent avoir bénéficié d'une ou plusieurs formations dans le cadre de leur(s) mandat(s). Dans les deux tiers des établissements concernés, ces formations sont prises en charge par les organisations syndicales.

Par ailleurs, les écrits à propos des CHSCT (*e.g.* Coutrot, 2009 ; Di Ruzza, 2009) évoquent des instances considérées comme « parents pauvres » de l'action syndicale, de sorte que « le représentant du personnel au CHSCT a en effet une moindre légitimité syndicale que le représentant du personnel au Comité d'entreprise ou d'établissement » (Di Ruzza, 2009, p. 126). Le CHSCT est ainsi souvent le premier mandat de représentation que peuvent endosser les syndicalistes. De fait, lorsque c'est le cas, cela constituerait, pour ainsi dire, leur « première expérience professionnelle » de représentant du personnel. C'est au sein du CHSCT et de leur première formation syndicale qu'ils apprendront ce que cela veut dire que de représenter les salariés.

La constitution du CHSCT intègre une multitude de critères. Cela peut être mis en lien avec une perception des savoirs que doivent disposer les représentants du personnel pour « être efficaces ». Jamet et Mias (2012) soulignent par exemple que « se manifeste en effet fréquemment le souci de nommer des représentants qui, par leur spécialisation professionnelle, sauront s'emparer de façon pertinente des sujets – perçus comme "techniques" – traités par l'instance » (p. 87). En l'absence de salariés disposant de ces savoirs, « on désignera celui qui a de l'appétence pour ces enjeux de santé au travail et ne rechigne pas à s'emparer de questions techniques, quitte à se former sur le tas » (*Ibid.*, p. 87).

Enfin, il est également important de préciser que « dans 38 % des établissements dotés d'instance de représentation, le représentant du personnel affirme qu'il n'y a pas suffisamment de candidats pour occuper ces fonctions » (DARES, 2014, p. 8). Cette étude (*Ibid.*) relève qu'en 2011, les représentants du personnel d'un quart des entreprises déclaraient ne pas souhaiter poursuivre leur mandat. Toutefois, un tiers de ces représentants du personnel accepteraient de continuer à exercer leur mandat, faute de remplaçant. Il pourra également y avoir une désignation « par défaut ». Par absence de volontaires, les organisations syndicales peuvent « solliciter, parfois de façon insistante » des salariés qui « acceptent de figurer sur les listes lors des élections et de siéger régulièrement lors des réunions, mais leur engagement ne va pas plus loin » (DARES, 2014, p. 124).

De fait, l'ensemble de ces éléments peut contribuer à constituer un CHSCT de personnes appartenant toutes à un service différent, avec des niveaux variés d'expérience de l'entreprise et de la représentation des salariés, etc. Certains peuvent appartenir à un même syndicat, mais ne partager aucune situation de travail autre que celles ayant cours au sein du CHSCT.

Avec ces éléments, il semble bien difficile de désigner un CHSCT comme un collectif de travail tel qu'il est défini en ergonomie, à savoir un ensemble de personnes qui « concourent à une œuvre commune dans le respect des règles (Cru, 1988, p. 44), leurs propres règles d'action et les règles de métier » (Caroly, 2010, p. 98). Nous pensons ainsi un CHSCT comme une équipe :

structurée par des prescriptions plus ou moins précises qui définissent la tâche collective, les objets et les conditions de l'activité. L'équipe est un groupe de sujets appartenant à un ou plusieurs métiers, ayant des prescriptions, une tâche commune, des buts communs et des moyens partagés. (*Ibid.*, p. 98)

Il nous semble que cette définition s'applique bien au cas des CHSCT, même si les acteurs ne semblent pas partager de buts communs.

Il semble par ailleurs difficile de parler de collectif de travail pour chacun de ces groupes, puisqu'ils ne partagent pas toujours une approche commune du CHSCT, de sa place, de la fonction de représentant du personnel, de leurs possibilités d'action, etc. Même à la SNCF, où les représentants du personnel semblent tous affiliés à un syndicat et pourraient, en fonction de cette appartenance syndicale, se référer à des valeurs communes, il apparaît qu'il n'en est rien. Les rassembler au sein d'une instance ne suffit pas à en faire un collectif.

Nous pouvons ainsi considérer que c'est une équipe constituée de groupes différents (représentants de la direction, représentants du personnel d'organisations syndicales diverses et de services différents) faits d'individus aux buts et mobiles personnels.

De fait, puisque nous ne pouvons pas considérer les CHSCT comme des collectifs de travail, il se pose plus spécifiquement la question de l'activité collective qui pourrait justement permettre de redonner une place collective au traitement des difficultés individuelles. Comment, dès lors, favoriser la prise en charge collective de ces difficultés individuelles ? Cela pose également la question du niveau pertinent de prise en charge : par l'ensemble du CHSCT ? Seulement les représentants du personnel ? Seulement les représentants du personnel en fonction de leur appartenance syndicale ? Ou bien en fonction de leur service d'appartenance ?

Il nous semble qu'il est toutefois possible de favoriser une activité collective à l'ensemble des membres d'un CHSCT, passant notamment par une pratique réflexive qui peut porter et passer par un référentiel commun. Ce ne serait pas au sein d'un collectif de travail, mais au sein de ce que nous pourrions appeler un *collectif pertinent pour l'action*. Il s'agirait, pour ainsi dire, de contribuer à ce que ce *collectif* se constitue un dénominateur commun par lequel il soit possible de mettre en débat les pratiques individuelles. Caroly et Barcellini (2013) nous invitent, entre autres, à construire des objets intermédiaires pouvant soutenir l'activité collective. Il nous semble qu'un modèle du travail qui intègre l'activité peut justement servir d'objet intermédiaire favorisant cette activité collective. Dans la mesure où ce modèle peut constituer pour les représentants du personnel tant un outil de travail qu'un objet de leur travail, il s'agit de contribuer à ce que ce modèle intègre à la fois un modèle de l'homme au travail (routines d'analyse) et des propositions de méthodes d'analyse de l'activité (routines d'action).

Buchmann et Landry (2010) rappellent à ce propos que la pertinence d'un modèle comme objet intermédiaire se mesure à sa capacité à se montrer :

- *opérant*, en ce sens qu'il propose des repères de connaissances utiles aux acteurs dans le cadre de la résolution d'un problème qu'ils rencontrent ;
- *communiquant*, c'est-à-dire qui permet « d'établir des liens entre les acteurs [et] participe à la création de réseaux sociaux autour de la résolution de problème » (p. 92) ;
- *malléable*, c'est-à-dire qui peut être modifié et amélioré dans le temps.

Cela implique toutefois que les membres de CHSCT acceptent de « jouer le jeu » et de négocier les formes, objectifs et difficultés de leurs actions. Nous voyons là en quoi les CHSCT semblent constituer en cela des objets d'intervention particuliers. Ici, peut-être plus qu'ailleurs, les questions politiques peuvent avoir leur importance.

### 2.1.2. Une activité mandatée

Comme le précisent Bourdon et Mezzarobba (2007), la fonction de représentants du personnel reste floue et est souvent confondue avec le rôle de l'institution. Ces auteurs notent par exemple la nécessité de clarifier le rôle des représentants du personnel : « leur rôle propre [...] n'est pas de représenter l'institution devant les salariés, mais bien de représenter les salariés dans l'institution » (p. 226). La question du mandat nécessite donc d'être explicitée pour comprendre les caractéristiques des positions qu'occupent les représentants du personnel au sein des CHSCT et les liens qu'ils tissent avec les mandants.

Tout comme Dugué (2005) qui le spécifiait dans le cadre de l'activité de négociation, l'activité des représentants du personnel du CHSCT trouve son fondement « dans le fait qu'il est assuré par des personnes qui en représentent d'autres » (p. 205). S'appuyant sur Hughes (1996), Dugué (*Ibid.*) applique utilement les concepts de *licence* et *mandat* pour décrire l'activité syndicale. Nous considérons que ses propos conviennent également à notre objet. Ainsi, cette activité consiste « à la fois à faire quelque chose *pour* quelqu'un, mais aussi *sur* quelqu'un » (p. 209). Cette activité s'appuie sur une autorisation à faire : « la licence, en tant qu'attribut d'un métier, est généralement conçue comme l'autorisation légale d'exercer un type d'activité » (Hughes, 1996, p. 1). « Le *mandat* est le pouvoir de s'exprimer au nom d'une catégorie d'agents et correspond à la marge de manœuvre qu'il est convenu de laisser aux personnes disposant d'une *licence* » (*op. cit.*, p. 209). Dugué note également que les mandataires ont la charge et le pouvoir de s'exprimer pour les mandants, « de définir ce qui est bon pour eux et, *in fine*, de s'engager pour eux et en leur nom » (p. 209). Le rôle de représentant du personnel correspond, de fait, à « une place particulière attribuée dans la structure de division du travail au sein de l'entreprise » (p. 210), qui repose sur trois éléments, chacun pouvant contenir des contradictions :

- un degré de confiance de la part des salariés, mais aussi de l'employeur ;
- une intégration institutionnelle qui le protège, mais tend à le couper de sa base sociale ;
- un certain pouvoir pour et sur les salariés.

De fait, l'activité des représentants du personnel est porteuse de l'activité des personnes qu'ils représentent. Cultiaux (2014) relève que la confiance entre représentants du personnel et salariés ne va pas de soi et qu'il est nécessaire de « la construire et [de] l'entretenir au travers d'actions syndicales [ce qui] impose de tenir compte d'une large variété de paramètres » (p. 18). Il y a, comme le note Dugué (*op. cit.*), une nécessité pour les représentants du personnel à tisser des liens avec leur mandant, au moins pour trois raisons, pour construire cette représentation.

Tout d'abord, porteurs d'un intérêt collectif, ils doivent construire cet intérêt. Comme le signale Reynaud (1999), « entre ses "mandants" et lui s'interpose un processus de construction de l'intérêt collectif » (p. 19), de sorte que la façon de tenir le rôle de mandataire dépendra en grande partie de la façon de construire cet intérêt collectif. Or, « l'hétérogénéité de la base [...] rend difficile le dégagement d'une vision univoque des enjeux et des actions à mener » (Cultiaux, 2014, p. 18).

Ils doivent ensuite faire preuve de pédagogie, afin d'expliquer les raisons et conséquences d'une décision puisque « travailleurs et délégués n'occupent pas la même place dans l'organisation et, par conséquent, n'ont pas toujours le même point de vue sur les événements » (*Ibid.*, p. 18). Cela contribue également à « couper de leur base » les représentants du personnel.

Enfin, ils doivent rendre compte de leur activité aux mandants, ce qui peut être source de difficultés pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la capacité à traiter un sujet ne dépend pas uniquement d'eux. Or, « habituellement, ils sont jugés par leurs collègues sur l'aboutissement d'une revendication, ce qui est profondément injuste, car en dernier ressort c'est l'employeur qui décide ou non de donner satisfaction à cette revendication » (Bourdon et Mezzarobba, 2007, p. 226). Par ailleurs, du fait même d'avoir à négocier avec la direction, « le développement des pratiques d'information des représentants du personnel [...] porte un risque d'acculturation au raisonnement des directions d'entreprise » (Mias, 2014), de sorte que les actions locales des représentants du personnel peuvent intégrer les contraintes patronales (Cultiaux, 2014). Enfin, il peut y avoir des différences entre les objectifs des représentants du personnel et ceux des salariés, ne se situant pas dans le même empan temporel, ne se portant pas sur les mêmes objets. « Les attentes respectives des délégués et des travailleurs concernant les actions à entreprendre peuvent ne pas se rencontrer » (*Ibid.*, p. 18).

Dans le cas des CHSCT, il nous semble que cela place les représentants du personnel dans une représentation d'enjeux qui ne se limitent pas à ceux des salariés seulement. Nous pourrions parfois y ajouter ceux d'un syndicat. Di Ruzza (2009) note par exemple qu'à la SNCF, le représentant du personnel constitue un exemple idéal-typique qui « représente moins le personnel que [l'organisation syndicale], et certains se considèrent même comme "un outil du syndicat" » (p. 94).

Nous pouvons trouver dans ces multiples mandats l'origine de ce que Cultiaux (2014) nomme les tensions spécifiques qui traversent la militance au quotidien. Il s'agit des tensions entre :

- les attentes des représentants du personnel et celles des salariés ;
- les attentes des représentants du personnel et celles des cadres syndicaux ;
- les représentants du personnel engagés sur un même terrain, qu'ils soient ou non issus d'un même syndicat.

Il nous paraît ainsi que ces éléments placent les représentants du personnel, compte tenu des multiples liens à tisser, dans une posture difficile et contradictoire qui pousse conjointement au rapprochement avec les mandants tout en marquant une différence. Cette contradiction – et sa gestion – aura son importance dans la nature même du lien que tisseront mandants et mandataires (Dugué, 2005).

### 2.1.3. Conflictualité et coopération entre acteurs

Comme le relèvent de nombreux auteurs (*e.g.* Coutrot, 2009 ; Dugué *et al.*, 2012 ; Granaux, 2010), les CHSCT sont porteurs, pour ainsi dire dans leur ADN, d'une ambivalence entre nécessité de conflictualité et de coopération. Citant Louis-Albert de Bettignies, Granaux (2010) relève que « la coopération nécessaire entre les partenaires sociaux ne peut faire l'économie de la différence et de la confrontation » (de Bettignies, 1975 ; cité par Granaux, 2010, p. 81).

Coutrot (2009) relève par exemple le lien qu'il existe entre conflictualité dans l'entreprise et l'existence d'un CHSCT d'une part, mais aussi l'activité du CHSCT d'autre part. De même, Dugué *et al.* (2012) notent également que « la nature des rapports sociaux au sein de l'entreprise [...] va aussi avoir une influence sur la dynamique au sein du CHSCT » (p. 12). Ceci s'explique par le fait que les objets du travail des CHSCT sont porteurs de cette conflictualité. Pour Granaux (2010), « la santé au travail est l'enjeu d'un rapport de force entre des employeurs et des salariés ayant des intérêts divergents, ce qui fait du CHSCT une institution "potentiellement explosive" » (p. 81). Dugué *et al.* (2012) soulignent également que « la définition du champ d'action HSCT est en permanence l'occasion de débats et parfois de conflits au sein du comité » (p. 21), de sorte que « la matière travaillée par les CHSCT est donc l'objet d'un rapport de forces, de confrontations » (p. 47). Par ailleurs, « le CHSCT étant souvent mal identifié dans le système des relations professionnelles, les acteurs sont amenés à faire un travail permanent, donnant parfois lieu à des conflits, sur le positionnement même de l'instance au sein de l'entreprise » (p. 34). Pour autant, le CHSCT est souvent considéré comme un lieu apolitique et consensuel qui se situe en dehors des relations professionnelles « classiques », « devant rester en dehors des conflits sociaux » (*Ibid.*, p. 36). Les acteurs de terrain nous parlaient de « compromis sans compromissions ».

Les CHSCT sont porteurs de cette nécessité de pouvoir confronter les points de vue, ce qui doit parfois passer par des situations conflictuelles, parfois par des situations de coopération. Il nous semble que les dynamiques qui s'observent dans les CHSCT oscillent entre les deux et dépendent en partie de la conception qu'ont les représentants du personnel de leur rôle vis-à-vis des salariés. Sont-ils porteurs de revendications ou bien sont-ils là pour coopérer avec la direction pour définir la meilleure façon possible de traiter les sujets ? Bien sûr, cette question n'est pas si simple puisque, en fonction des sujets, des moments, il est possible de voir au sein d'une même réunion une large palette de relations, alternant entre conflictualité et coopération. Cela pose, il nous semble, plus largement la question de la façon dont les acteurs du CHSCT traitent les sujets d'une part, et traitent les tensions inhérentes à l'activité des CHSCT d'autre part. Comment constituent-ils un cadre permettant de penser les situations ? Mais plus encore, comment la façon de penser les situations contribue-t-elle à définir un cadre ?

## 2.2. La résolution de problèmes

Si comme nous le pensons le cadre législatif place les acteurs de CHSCT en position de résolution de problèmes, regardons tout d'abord les différentes formes de résolution de problèmes repérées dans la littérature. Nous pourrions alors mieux définir les situations de travail que cela entraîne pour eux.

### 2.2.1. Les différentes formes de résolutions de problèmes

En accord avec Darses, Falzon et Munduteguy (2004), nous considérons qu'« il est du plus grand intérêt pour l'ergonome de pouvoir catégoriser les types de problèmes auxquels les acteurs d'une situation de travail sont confrontés » (p. 200). Cela nous semble d'autant plus nécessaire quand l'activité en question que nous tentons de décrire a pour objet la résolution d'un problème pour autrui, comme nous le pensons dans le cas des CHSCT.

Nous distinguerons dans le cadre de notre réflexion trois types de problèmes dont les modes de résolution, comme nous le verrons, se retrouvent dans l'activité des représentants du personnel. Ces trois catégories correspondent aux résultats des travaux en psychologie et en ergonomie cognitive depuis les années 1950 (*Ibid.*).

### ***Les problèmes d'induction de structure***

Tout d'abord, il s'agit de ceux d'induction de structure, dit également *problèmes de diagnostic*, comme le diagnostic que fait un médecin pour déterminer une pathologie. La personne va s'appuyer sur un ensemble d'informations (qu'elle a à sa disposition ou qu'elle cherchera) pour tisser des liens entre elles afin de déterminer l'appartenance du problème à une catégorie de problèmes connues. « Le problème est résolu quand la "bonne" structure est identifiée. L'état final est l'identification d'un dysfonctionnement parmi un ensemble connu » (*Ibid.*, p. 201). La résolution de ce type de problème amènera au repérage d'un dysfonctionnement qui pourra éventuellement conduire à une résolution de problème de modèle *transformation d'état*. Les auteurs notent ainsi les liens entre diagnostic et action ; une action pouvant être entreprise pour valider ou invalider une hypothèse du diagnostic.

### ***Les problèmes de transformation d'état***

Ensuite, les problèmes de transformation d'état, permettant souvent la *récupération d'un dysfonctionnement*, correspondent à des problèmes dont l'état initial et final sont connus. C'est par exemple le cas des problèmes mathématiques. La résolution consiste à repérer les étapes et les ressources adéquates permettant de passer de l'état initial à la solution finale. Ce type de traitement de problème est, comme le notent Darses, Falzon *et al.* (2004), « rarement mené, dans la réalité des situations d'action, indépendamment d'un problème d'induction de structure » (p. 202), de sorte qu'un diagnostic tout au long de la résolution permet de s'assurer de la pertinence du chemin de résolution emprunté.

Les liens entre ces deux types de résolution de problème ne sont néanmoins pas automatiques, de sorte que l'un peut se faire sans l'autre. Un diagnostic médical peut par exemple amener à des actions de gestion des symptômes d'une maladie plutôt que de « transformer l'état » du patient de *malade* à *sain*. De même, certains problèmes de transformation d'état ne nécessitent pas tout le temps une activité de diagnostic. Une opération mathématique simple ne nécessite pas toujours un « diagnostic » de la situation initiale.

### ***Les problèmes de conception***

Enfin, les problèmes d'arrangements ou *de conception*. Les points suivants sont empruntés à Darses, Détienne et Visser (2004), Darses et Falzon (1996) et Falzon (1993, 2005).

- les problèmes de conception sont au départ « mal définis », dans la mesure où l'état initial, le but à atteindre et les opérateurs ne sont spécifiés ni de façon exhaustive ni de façon univoque ;
- la résolution des problèmes requiert de mettre en commun des compétences multiples, ce qui nécessite de développer des collaborations au sein d'un même collectif de travail ;
- les solutions à un problème de conception ne sont pas uniques, mais font partie d'un ensemble de solutions acceptables ;
- il n'y a pas de chemin prédéterminé vers la solution : on connaît un certain nombre de procédures utiles et de méthodologies de conception, on peut s'appuyer sur des projets similaires déjà traités ou sur des prototypes existants, mais il faut à chaque fois réinventer les étapes qui séparent les spécifications de la production ;
- la définition du problème et l'élaboration de la solution s'effectuent en interaction. Le problème ne préexiste pas à la solution, l'un et l'autre sont construits simultanément ;

- la procédure de résolution n'est que partiellement préplanifiée. Les concepteurs adoptent un mode de traitement opportuniste, au sens où, à chaque instant, ils décident, en fonction d'une évaluation de l'état du problème et de la solution et en fonction des pistes possibles de traitement, celle qu'ils vont adopter.

Ces problèmes se caractérisent par le fait que l'état initial, final ainsi que les chemins pour les résoudre sont inconnus. C'est une démarche itérative qui nécessite de traiter conjointement ces trois aspects pour déterminer une solution acceptable parmi plusieurs.

Le tableau 3, emprunté à Darses, Falzon *et al.* (2004, p. 204) résume les principales caractéristiques de ces trois types de problèmes

	<b>État initial</b>	<b>Processus de résolution</b>	<b>État final</b>
Problèmes d'induction de structure (diagnostic)	Ensemble épars d'observables (induits ou tangibles)	Appariement et tests d'hypothèses Anticipation (pronostic)	Structure/configuration correspondant à un exemplaire connu d'une catégorie
Problèmes de transformation d'états (récupération d'un dysfonctionnement)	Connu et défini	Sélection des bons opérateurs (ressources, moyens) pour passer d'un état intermédiaire au suivant Comparaison des états	Connu
Problèmes d'arrangements (conception)	Mal défini, en évolution	Changements des représentations Planification Évaluation	Multiples solutions possibles

Tableau 3 : principales caractéristiques de trois types de problèmes, d'après Darses, Falzon *et al.* (2004, p. 204)

Ces auteurs (*Ibid.*) notent que cette classification « doit être maniée avec souplesse » (p. 204). Il y a en effet des problèmes dont les caractéristiques renvoient à plusieurs catégories. Un aspect diagnostic peut par exemple être présent dans plusieurs problèmes. Par ailleurs, « il existe de fortes variations à l'intérieur d'une catégorie de problème » (*Ibid.*, p. 204), de sorte que la familiarité de l'opérateur avec la situation à traiter va influencer le type d'activité de l'opérateur.

### 2.2.2. Les différentes modalités de résolution mobilisées par les représentants du personnel

Examinons comment ces catégories de problèmes se retrouvent dans l'activité des représentants du personnel. Il nous faut pour cela, comme nous y invitent Darses, Falzon *et al.* (2004), approcher conjointement les caractéristiques externes de la tâche (quels types de problèmes rencontrent les opérateurs ?) et les processus de résolution du problème (comment les personnes résolvent-elles ces problèmes ?).

#### *Les caractéristiques des situations que traitent les représentants du personnel*

Avant d'étudier plus en détail les liens qu'il nous est possible d'établir avec les caractéristiques des différents modes de résolution d'un problème, nous devons préciser plus en détail ce que nous entendons par situation. Nous avons en effet utilisé ce terme à plusieurs occasions pour désigner l'objet de travail des représentants du personnel.

En accord avec l'approche que développent Journé et Roulet-Crozet (2008) en s'appuyant notamment sur les travaux de Girin (1990a, 1990b), Dewey (1938), Goffman (1991), nous pensons qu'une situation ne fait pas sens *a priori*. Elle possède un caractère indéterminé qui ne donnera sens qu'à partir d'un processus d'enquête dans lequel la subjectivité des acteurs est centrale. Ces auteurs notent ainsi « le caractère émergent de la situation, qui est produite par un processus de construction du sens qui met en jeu la confrontation des interprétations subjectives des différents acteurs qui s'y trouvent activement engagés » (Journé et Roulet-Crozet, 2008, p. 32).

Girin (1990a) et Dewey (1938) présentent ainsi que les éléments qui constituent la situation tiendront ensemble qu'à partir d'un processus d'enquête, qui permet justement de dépasser le caractère indéterminé et de donner du sens. En cela, la situation est le produit de l'enquête et se définit progressivement au travers de l'action. Pour Goffman (1991), la situation est une construction issue de l'interaction entre différents acteurs. La situation acquiert alors un caractère collectif. Elle n'a de sens que par rapport aux points de vue toujours subjectifs des acteurs : « autour d'un même problème, plusieurs points de vue différents se confrontent qui vont être à la source de situations de nature différente » (p. 31), ce qui confère un caractère potentiellement conflictuel à l'interprétation d'une situation.

Par ailleurs, pour faire sens d'une situation, les acteurs vont mobiliser des « cadres d'interprétation » :

la situation est porteuse d'indices que les individus relèvent – ou non – pour élaborer le cadre à partir duquel ils pourront interpréter le sens de ce qui se dit et de ce qui se passe puis ajuster leurs actes en conséquence. Ce courant théorique [interactionniste] permet d'éclairer une partie des interactions entre les connaissances détenues *a priori* sur une situation, grâce à la mobilisation de cadres préexistants, et l'irruption de connaissances nouvelles produites par les interactions entre acteurs, susceptibles de produire de nouveaux cadres. (Journé et Raulet-Crozet, 2008, p. 31)

Journé et Roulet-Crozet (2008) précisent également que l'enquête peut révéler des aspects de la situation potentiellement déstabilisateurs par rapport aux connaissances antérieures. Nous retrouvons là un élément clef pour expliquer qu'une situation de coopération puisse devenir conflictuelle.

Journé et Roulet-Crozet (2008) indiquent que « le concept de situation, tel qu'il a été défini dans ce papier, est proche de la notion de problème » (p. 44). Ils notent toutefois que la notion de problème se centre, en science de gestion du moins, très souvent sur des approches séquentielles où il s'agit de : (1) définir un problème pour (2) spécifier une situation, en vue de (3) prendre des décisions et d'engager des actions. Or, comme eux, nous pensons que la définition de la situation n'est pas une étape, mais qu'elle existe tout au long du processus.

Les situations que rencontrent les représentants du personnel sont en ce sens complexes et la définition de cette situation est subjective, issue d'enquêtes et d'interactions entre acteurs. Bien plus, comme nous l'avons vu précédemment, ces situations sont inscrites dans des environnements dynamiques par définition toujours changeants, ce qui contribuera à modifier les éléments d'une situation.

Face à ces caractéristiques, nous considérons que les représentants du personnel font face à des situations qui relèvent de la conception puisque, comme Darses et Falzon (1996), nous considérons que « parler de conception, ce n'est pas désigner une fonction sociale ou un statut, mais identifier un ensemble de caractéristiques formelles de certaines situations professionnelles » (p. 123). Martin (1997) note également que « nous pouvons donc définir les acteurs de la conception non seulement sur leur statut social (ingénieur, architecte...) mais sur leur participation à la construction de l'énoncé du problème » (p. 69).



Les représentants du personnel sont donc face à des situations qui, par leurs caractéristiques, peuvent relever de la conception pour les résoudre. Les définitions sont incertaines, changeantes et variées, les chemins peuvent être à reconstruire en fonction de l'évolution de l'environnement, mais aussi des actions des personnes, et la solution finale sera l'objet d'un compromis entre plusieurs possibilités.

### *La résolution de problème en situation dynamique*

Pour Hoc (1996), les situations dynamiques nécessitent d'avoir des représentations en perpétuelles reconstructions, faites à partir de données partielles et se construisant dans l'activité même de diagnostic. Cette activité va appeler de nouveaux diagnostics, puisqu'en approfondissant la compréhension d'une situation pourra apparaître le besoin de préciser plus en détail certains aspects, et considérer que la situation évolue elle-même en « temps réel ».

Hoc (*Ibid.*) propose un modèle, celui de résolution de problème en situation dynamique, fondé sur la notion de représentation occurrente de la situation, qui peut nous éclairer. Ce modèle intègre trois boucles de supervision et de contrôle, distinguées par trois empanns temporels successifs de régulation. Ces boucles correspondent, d'une certaine façon, au modèle de Rasmussen (1983) du traitement d'un problème que résument Darses, Falzon *et al.* (2004, p. 205). Ainsi, « la représentation occurrente va déterminer quel module de l'échelle de Rasmussen sera mis en œuvre » (Neyns, 2011, p. 23). Pour appuyer nos propos, nous présentons le modèle de Rasmussen (1983) dans la figure 8.

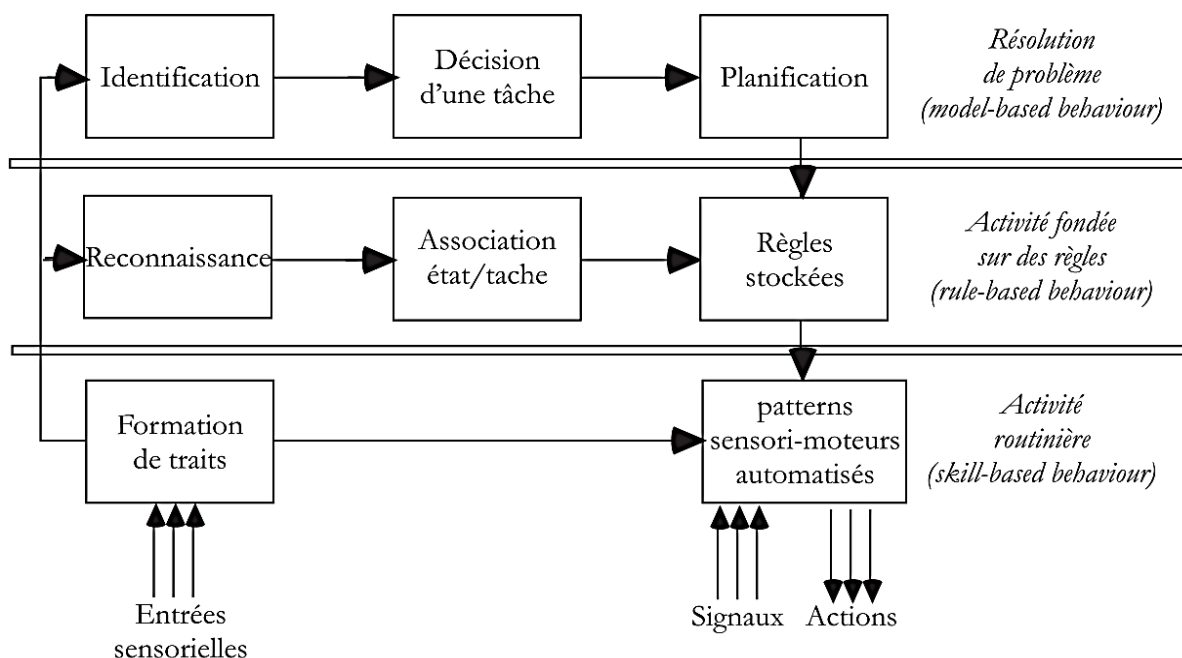


Figure 8 : l'emboîtement des niveaux de traitement d'un problème, d'après Rasmussen (1983), tirée de Darses, Falzon *et al.* (2004)

La première boucle, à court terme, correspond à l'*activité routinière* de Rasmussen. Cette boucle est considérée comme un contrôle automatique et est suffisante lorsque la représentation de la situation permet d'anticiper son évolution. Ces activités automatisées sont pour ainsi dire intégrées dans le corps et sont « difficiles à éliciter verbalement, puisqu'elles sont compilées et stockées à un niveau préconscient (ou préréfléchi) » (Darses, Falzon, *et al.*, 2004, p. 206).

La seconde boucle, à moyen terme, correspond à *l'activité fondée sur les règles* que propose Rasmussen. Cette boucle prend le relais de la première lorsque cette dernière ne permet d'avoir qu'une prédiction partielle de la situation. En cela cette seconde boucle permet des ajustements de la représentation que l'on a de la situation. Dans ce cas, la représentation occurrente fournit une compréhension suffisante pour agir, mais insuffisante pour assurer une cohérence complète. « L'activité fondée sur des règles est caractérisée par l'utilisation de règles ou de procédures mémorisées [...]. Ce comportement n'est utilisable que si la situation présente un aspect connu » (*Ibid.*, p. 206).

La troisième, à long terme, correspond à la *résolution de problème* de Rasmussen. Cette boucle permet la remise en question profonde de l'interprétation de la situation. Le caractère dynamique de la situation ne permet pas à l'opérateur d'anticiper l'évolution de la situation. « Face à une situation nouvelle, inhabituelle, pour laquelle il ne possède ni savoir-faire, ni règles déjà construites qui pourraient être stockées au niveau "rule" décrit ci-dessus, il doit engager un processus de résolution de problème » (*Ibid.*, p. 207).

Ces approches nous permettent de souligner l'imbrication des actions et pensées. Il y a ainsi conjointement une évaluation de la situation et une planification des actions. La notion de représentation y est centrale et permet justement d'articuler les deux.

### ***Les modes de résolution pratiqués par les représentants du personnel***

Il est important de pointer que les différentes situations que rencontrent les représentants du personnel sont d'un niveau de complexité très varié. Cela peut par exemple aller de la nécessité de remplacer une prise électrique arrachée de son socle à des situations bien plus complexes comme l'approvisionnement en petit matériel sur un chantier en dehors de l'entreprise par exemple. Il y a bien sûr toute une palette de complexité entre ces deux extrêmes.

Or, nous venons de le voir, la complexité d'un sujet est avant tout issue d'une capacité à faire sens de ce sujet. Nous retrouvons la distinction rappelée par Martin (2000, p. 68) entre « réalité de premier ordre » qui s'impose aux sens et à l'esprit et la « réalité de second ordre » qui implique l'attribution de significations ou de valeurs à des situations ou des événements. Cette complexité est également issue des interactions entre acteurs. S'appuyant sur les travaux de Moisdon et Tonneau (1983), Raulet-Crozet (1998) montre comment la complexité d'un objet dépend de la capacité des acteurs à s'entendre sur les dimensions à prendre en compte dans sa modélisation. Raulet-Crozet (*Ibid.*) illustre comment le cadrage d'une situation permet de passer d'une situation de conflit à une situation de coopération. Concernant le cadrage de l'objet, celui-ci est « le produit des mises en scène que les acteurs font de leurs propres logiques, soit par leurs déclarations, soit par leurs actions » (p. 6). Ainsi, « le cadrage, puisqu'il n'est pas une référence commune ou négociée au départ entre acteurs, ne peut provenir que d'actes visibles tels que leurs actions et déclarations, et donc d'une mise en scène de leurs logiques » (p. 6). Nous sommes ici dans une approche interactionniste où les interactions entre les acteurs concernés participent à la définition d'un cadre permettant de penser et d'agir sur l'objet. Concernant notre propos, nous pouvons voir dans la coopération et la conflictualité une expression des interactions des logiques d'acteurs. Bien plus, il semble que la capacité de passer de l'une à l'autre puisse trouver sa source dans la capacité des acteurs à la « construction d'une forme cognitive globale qui ne renie pas les logiques individuelles » (p. 6) et ainsi de se donner un cadre commun permettant de penser et d'agir sur l'objet. Inversement, l'émergence de nouvelles données, de nouvelles informations, pourra remettre en lumière ce cadrage commun et favoriser l'apparition d'une conflictualité entre acteurs.

Ainsi, en nous appuyant sur les propositions de Hoc (1996), Journé et Roulet-Crozet (2008) et Roulet-Crozet (1998), il nous semble que la façon de traiter et d'aborder les situations est issue d'une interaction entre les membres du CHSCT. Ceux-ci s'appuient alors sur le niveau de complexité qu'ils définissent d'une situation. Si cette situation est perçue comme simple, que

cela soit dans sa définition ou dans son traitement, alors, nous pourrions penser que le mode de résolution relève de la transformation d'état. Si au contraire cette situation semble complexe, notamment en raison de différences d'interprétation ou de modalités de son traitement, alors nous serions dans une situation de résolution de type conception. Par ailleurs, de nouvelles informations peuvent rendre complexe une situation initialement pensée simple.

Nous retrouvons des propos de Falzon (1998a) à propos des « praticiens de l'ergonomie » qui font également sens dans le cas des « praticiens du CHSCT » :

certains cas sont simples, soit que la question elle-même soit simple, soit qu'ils aient déjà eu à traiter des cas similaires. D'autres sont plus complexes, soit qu'ils mettent en jeu un grand nombre de facteurs ou d'acteurs, soit qu'ils soient nouveaux. Les praticiens confrontés à ces cas complexes seront en situation de résolution de problème (au sens où ils ne peuvent se contenter d'appliquer leurs méthodes habituelles ; ils doivent inventer une façon de traiter le cas). (p.13)

Nous retrouvons ici la notion de construction de routines et nous pourrions dire qu'une situation perçue comme complexe et qui a pu nécessiter une résolution de type conception peut, par l'expérience, devenir une situation relevant de la transformation d'état. Ce sont là les aspects positifs des routines, qui permettent de faciliter l'exécution d'une tâche.

### 3. COMMENT LE FAIT DE TRAVAILLER SUR ET A PARTIR DU TRAVAIL DES AUTRES PEUT-IL SE REFLETER DANS SON PROPRE TRAVAIL ?

---

Les situations que gèrent les représentants du personnel sont complexes et peuvent nécessiter de la résolution de type conception pour les traiter. Toutefois, en fonction de la capacité des acteurs d'un CHSCT à s'entendre sur la « simplicité » d'une situation, à faire sens facilement d'une situation (en s'appuyant notamment sur les routines élaborées précédemment), un certain nombre de problèmes pourra être résolu par de la transformation d'état. Dans ces cas, les membres du CHSCT s'accordent facilement sur la situation initiale et finale, et la détermination des chemins permettant de passer de l'un à l'autre peut se reposer sur des routines d'action.

Toutefois, ce que nous avons relevé dans l'activité des représentants du personnel ne correspond pas tout à fait à ce que nous venons de présenter dans le chapitre précédent. Il nous semble en effet que les représentants du personnel abordent des situations complexes principalement comme relevant de la transformation d'état pour les résoudre. Cette façon de traiter les sujets nous semble expliquer une part des difficultés que rencontrent certains CHSCT.

#### 3.1. Gérer la complexité du travail

Nous avons en effet pu observer que les représentants du personnel abordent les situations qui les préoccupent principalement comme relevant de la transformation d'état. En ce sens, ils partent de définitions des situations initiales ou à atteindre relativement figées. Cette approche est particulièrement perceptible dans les propos des représentants du personnel qui qualifient auprès du président du CHSCT qu'une situation est « inacceptable ». Par cette façon de faire, ils positionnent la résolution d'un problème dans un processus qui vise justement à passer à un état final « acceptable ». Il ne s'agit dès lors pas de construire un problème, de relever les contradictions qu'il peut y avoir dans une situation (entre la prescription du travail et le travail réel par exemple), mais d'amener les autres acteurs à accepter la définition qu'ils donnent du problème ou de la solution. Les acteurs ne se construisent pas suffisamment une vue opérante des situations qu'ils rencontrent. Ils élaborent ainsi bien souvent une analyse qui vaut solution (« il manque du personnel » par exemple), les amenant par la même à résoudre des problèmes sans favoriser l'intégration de résultats issus de la mise en débat de contradictions, sans y intégrer toute la complexité des situations de travail.

Pour autant, et sans juger du caractère d'inacceptabilité d'une situation et de la place à prendre dans sa résolution qui relèvent des convictions personnelles des acteurs, il nous semble que cette façon d'aborder les problèmes peut être source de difficultés lorsque la complexité des situations nécessite au contraire une construction progressive et collective des éléments les définissant, des étapes permettant d'y travailler et d'une solution pouvant faire l'objet d'un compromis. En effet, lorsqu'un sujet est ou semble complexe, par qui, comment et à partir de quels critères se définissent le problème, la solution et les étapes intermédiaires ? Tout porte à croire, dans la façon dont les représentants du personnel analysent et présentent une situation, que celle-ci porte en elle ce caractère insatisfaisant. Or, comme nous le disions plus tôt, les critères permettant de caractériser une situation sont avant tout issus de grilles de lecture, de routines. De même, qui décide des orientations à prendre pour remédier à une situation ? Est-ce uniquement les acteurs de CHSCT ? Quelles places peuvent y prendre les salariés, les encadrants, mais aussi les acteurs extérieurs ? Comment y intégrer les évolutions de réglementation, une décision prise en cours de résolution ?

Il nous semble que cette approche puisse s'expliquer par le lien fort qu'il existe entre pensée et action, de sorte que la façon de penser les problèmes dépend des possibilités d'action. Dans une approche dialectique, Dugué (2010) nous parle d'une « boucle infernale » du travail syndical :

dans laquelle s'autoalimentent la baisse des militants, la complexité des sujets à traiter, l'institutionnalisation des relations sociales, le temps passé en réunion, le cumul des mandats, le besoin de proximité avec les salariés, la difficulté pour dégager le temps nécessaire à ce travail de terrain, l'image de militants surchargés ou inefficaces, etc. (p. 129)

En ce sens, les difficultés des représentants du personnel à réaliser un travail qu'ils considèrent comme « bien fait » vont influencer leur façon de percevoir et d'agir sur les situations qu'ils rencontrent. Ainsi, nous pouvons voir dans cette approche par transformation d'état tant une conséquence qu'un déterminant de l'activité des représentants du personnel.

Ainsi, le diagnostic que feront les représentants du personnel d'un sujet ou d'une situation, et donc de la façon de les traiter, dépend des modèles sous-jacents dont disposent les personnes. Dans ce cas, et sans être exhaustif, nous pouvons citer : le fonctionnement de l'entreprise, la culture de sécurité dans l'entreprise, le modèle de l'homme au travail et de la santé, la vision de l'activité syndicale comme lutte des classes ou réformisme, etc. Ces approches contribuent à définir la façon dont ils perçoivent leur rôle de représentant du personnel et de la place des salariés dans les actions qu'ils mettent en place.

Comme l'expliquent Bourdon et Mezzarobba (2007), le rôle de représentants du personnel est souvent flou et rarement explicité par les représentants du personnel eux-mêmes. Porteurs des enjeux d'autres personnes (les salariés et les organisations syndicales notamment), il nous semble que les difficultés qu'ils peuvent avoir à penser leur rôle et leur travail peuvent contribuer à orienter leur activité en fonction de définitions externes de leur rôle, issues de la loi, des salariés et des organisations syndicales. Ainsi, ils seraient amenés à :

- s'intéresser avant tout aux conditions de travail pour les améliorer ;
- contrôler l'application de la réglementation par l'employeur d'une part, mais aussi par les salariés ;
- porter des remarques et/ou questions des salariés et des organisations syndicales.

Il nous semble que ces trois points portent en eux bien souvent une définition du problème et de sa solution qui orientent les façons d'agir. En ce sens, le rôle des représentants du personnel consisterait à identifier les situations non conformes pour que celles-ci puissent être traitées.

Les travaux de Teiger et Laville (1989, 1991), mais aussi de différents auteurs de l'ouvrage collectif de Teiger et Lacomblez (2014a), nous ont montré que l'approche majoritaire des représentants du personnel des conditions de travail se faisait par les normes et réglementations du travail. Cette approche est souvent basée sur une vision déterminants/effets, dans laquelle l'activité des salariés n'est pas prise en compte. Il en résulte des diagnostics des situations de travail dans lesquels l'activité de travail des salariés n'est pas présente, notamment les régulations qui s'y produisent. Par ailleurs, ces conditions de travail seront majoritairement abordées au niveau de la tâche, parfois, même souvent, de façon déconnectée des autres services et donc des enjeux de l'entreprise. Il y a là toute la difficulté à approcher de façon systémique l'entreprise et ses problèmes. Ceci contribue à produire un diagnostic inopérant en ce sens qu'il ne permet pas de repérer certaines pistes d'action possibles pour justement résoudre le problème. Ces pistes se limitent à ce que font les salariés (ou du moins ce qu'en perçoivent les représentants du personnel), mais peuvent aussi venir à l'encontre des exigences de la tâche si certains aspects ne sont pas pris en compte. Cela contribue également à centrer les analyses sur les manquements à l'application de cette réglementation. Il s'agit ainsi de modifier les conditions de travail pour qu'elles passent d'un état jugé insatisfaisant à un état conforme aux attentes. Cela va aussi définir la façon de mobiliser les salariés.

### 3.2. La place des salariés

En effet, avec une approche du travail où l'analyse peut se faire sans les salariés, il devient plus facile de traiter ces sujets. Or, nous l'avons noté, l'activité ne se laisse pas observer de l'extérieur, il est nécessaire d'impliquer les salariés pour mieux comprendre ce qu'ils font, ce qu'ils devraient faire et ce qu'ils aimeraient faire. Les salariés sont ainsi perçus comme des sources d'informations, qui renseignent sur leurs contraintes ou leurs souhaits d'améliorations. Il s'agit, d'une certaine façon, d'un syndicalisme *pour* les salariés, que nous pourrions opposer à un syndicalisme *avec* les salariés. Il peut dès lors se développer des situations où :

c'est un affrontement syndicat/direction dans lequel les salariés restent spectateurs ! Le quotidien des salariés, le réel de leur travail restent absents ou sont seulement évoqués sur le mode de la « victimisation ». Dans la mesure où elle ne prend pas en compte les difficultés éprouvées par les salariés pour pouvoir faire un bon travail malgré les obstacles qui s'accumulent, l'organisation syndicale n'apparaît pas aux salariés comme un outil leur permettant de faire évoluer leurs situations concrètes au quotidien. (Gâche, 2012, p. 240)

L'ANACT (2013), dans son étude sur 12 CHSCT, note par exemple qu'en ce qui concerne la collaboration des salariés lorsqu'il y a un travail d'analyse des élus du CHSCT : 46 % des 12 CHSCT considèrent que les salariés n'y sont pas associés ou qu'ils ne font que valider les résultats de l'analyse (25 %). Ainsi, seulement 21 % pensent que les salariés sont associés.

Cette question de la relation entre représentants du personnel et salarié est primordiale. Granaux (2010) a pu montrer que le capital social est l'un des deux axes permettant de définir la capacité d'action d'un CHSCT. Ce capital social contient ou non des relations avec les acteurs externes (expert, inspecteur du travail, etc.) et avec les salariés. Cette capacité à s'appuyer sur les salariés, à en faire des acteurs du changement de leur propre condition de travail est bien sûr à mettre en lien avec les possibilités des représentants du personnel à aller sur le terrain : « à défaut d'échanges individuels et collectifs suffisants avec les salariés, les élus des CHSCT ou des C.E. travaillent beaucoup sur des interventions qui sont bien souvent globalisantes et se focalisant sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise » (Gâche, 2012, p. 240).

Ainsi, en lien avec la notion de « boucle infernale » évoquée précédemment, Gâche (*Ibid.*) note que :

la seule dénonciation des systèmes mis en œuvre et de leurs conséquences renvoie à l'idée qu'il faudrait d'abord changer la stratégie de l'entreprise pour changer le quotidien des salariés. Ce discours renforce le sentiment d'impuissance, l'incapacité à transformer les choses à ce niveau. (p. 241)

Ces propos soulignent bien la façon dont les salariés ont ou non la main sur ce qu'il leur arrive, y compris dans les actions syndicales. Ainsi, il s'agit de contribuer à faire en sorte que les actions des représentants du personnel ne s'intéressent pas qu'aux plaintes des salariés, mais aussi aux « dilemmes que ceux-ci rencontrent dans leur activité, les tentatives qu'ils déploient pour faire bien leur travail », de façon à ne plus « aller vers les salariés pour leur expliquer le positionnement syndical, mais de s'intéresser [...] à ce qu'ils font, à ce dont ils auraient besoin pour mieux faire leur travail selon les critères de qualité issus de leur expérience » (p. 241).

Gâche (*Ibid.*) présente un syndicalisme *avec* les salariés, pour faire du syndicat « un outil de restauration et de développement du pouvoir d'agir des salariés sur leur travail, et donc un outil pour la préservation et la construction de leur santé au travail » (p. 241). « Il ne s'agit plus d'un débat entre direction et syndicat dans lequel les salariés sont seulement spectateurs, mais d'un débat collectif dans lequel le syndicat est le relais, l'outil à la disposition des salariés » (p. 242).

Notre propos, ici, n'est pas de pointer chez les représentants du personnel une façon de faire qui ne serait pas la bonne pour en proposer une meilleure. En effet, comme le rappelaient Darses, Falzon *et al.* (2004), les problèmes sont plus complexes que la classification proposée et, par ailleurs, les routines et l'expérience peuvent contribuer à ce qu'un problème qui nécessiterait une résolution de type conception puisse être traité par de la transformation d'état. Cette façon de gérer les sujets est même nécessaire dans un certain nombre de cas, d'autant qu'elle permet de faciliter l'activité des acteurs du CHSCT.

Par ailleurs, nous voyons les difficultés des représentants du personnel à intégrer les salariés dans leurs actions autant comme une conséquence de leurs difficultés à accéder au terrain et à les impliquer qu'un moyen de se protéger puisque les mobiliser peut venir en contradiction avec leur capacité à transformer les situations. En ce sens, lorsqu'il n'est pas possible d'améliorer les situations (impossibilité réelle ou perçue), il devient en effet douloureux d'impliquer les salariés, puisque d'une certaine façon, cela contribue à mettre en avant ces difficultés.

En cela, ces éléments nous permettent de relever plusieurs caractéristiques structurantes dans la façon dont les représentants du personnel traitent les sujets qui les préoccupent :

- les représentations qu'ils ont du travail, de la santé et de leur rôle contribuent fortement à définir la façon dont ils vont approcher un problème, le résoudre, notamment en ce qui concerne la place des salariés ;
- les situations dans lesquelles ils agissent sont complexes et cet aspect nécessite à minima d'être pris en compte dans la façon dont se détermine le traitement de certains sujets.

### 3.3. Pouvoir agir, penser et débattre

Ces différents points permettent d'avoir une première approche de l'activité cognitive, mais aussi sociale des acteurs des CHSCT. Il est en effet primordial, surtout en ce qui concerne l'activité des CHSCT, de ne pas considérer la résolution de problème comme relevant uniquement du cognitif. Il y a bien une part importante de social, comme nous le rappelaient Dugué (2005) ou Cultiaux (2014) à propos des liens que doivent tisser les représentants du personnel de par leur position de mandataires. Comme nous allons le voir maintenant, ces deux dimensions, cognitive et sociale, vont s'alimenter et contribuer à définir ensemble les types d'analyses produites et les possibilités de résolution. Il nous semble en effet que la position particulière des représentants du personnel, qui les place de fait dans une nécessité de porter

quelque chose du travail des autres dans leur propre travail, nécessite pour eux d'avoir une résolution de problème qui réclame de prendre en compte les aspects sociaux. Il nous semble que, plus particulièrement, la manière dont ces problèmes seront pris en charge socialement va fortement influencer la façon dont seront défini les problèmes et les modes de résolution. Il s'agit ainsi de s'interroger sur la manière dont travailler *sur* et *à partir* du travail des autres est influencée par la façon de gérer son propre travail. Dans un rapport inverse, il s'agit de voir comment la gestion de son travail est fortement influencée par la façon dont on peut gérer celui des autres. C'est ce que nous allons voir maintenant.

En reprenant Hoc (1996), qui distingue dans les environnements dynamiques plusieurs façons d'agir en fonction de la représentation de la complexité de la situation, nous pouvons voir que chaque représentant du personnel dispose de représentations fonctionnelles, de grilles de lecture. Ces représentations sont essentielles, puisque elles guident l'action et la recherche d'informations dans l'environnement d'une part, mais permettent également de déterminer ce qui est à retenir dans une situation, une demande, une sollicitation d'autre part. Il existe également des routines d'action qui permettent de savoir comment se comporter face à une situation, d'avoir à disposition des lignes préconstruites d'actions permettant d'agir et de savoir comment traiter les situations préalablement repérées. Ainsi, moins il est possible de faire sens d'une situation, plus il est nécessaire de faire une enquête pour établir l'action à entreprendre.

Nous pourrions être amené à penser que les représentants du personnel traitent différemment les problèmes des salariés en fonction de leur capacité à donner sens par leurs routines d'analyse et à pouvoir s'appuyer sur des routines d'actions. Une situation « facile à comprendre » amènerait ainsi à la résoudre dans un cadre de transformation d'état. Inversement, lorsqu'ils se retrouvent confrontés à des situations pour lesquelles ces routines ne sont pas mobilisables, alors ils seraient amenés à résoudre le problème comme un problème de conception. En ce sens, plus un problème paraît complexe aux yeux d'un représentant du personnel, plus il se trouvera en situation de devoir résoudre un problème dans sa propre activité. C'est par exemple le cas lorsqu'un salarié se suicide sur le lieu de travail. Ces événements sont heureusement rares, de sorte que les représentants du personnel n'ont pas ou peu de grilles d'action ou de lecture.

Cette approche nous semble exacte dans une certaine mesure puisque la capacité d'une routine d'analyse à faire sens d'une situation va induire la représentation qu'ont les représentants du personnel des possibilités d'action. Mais il existe également un mouvement inverse où les représentations qu'ils ont des possibilités d'action vont contribuer à la construction des représentations qu'ils ont de la situation. C'est ce que nous dit Hoc (1996) lorsqu'il précise que la représentation occurrente intègre une représentation des actions possibles, qui permet justement d'orienter le diagnostic en fonction des moyens disponibles.

Daniellou (1998) montre que la possibilité pour les travailleurs de faire face au réel du travail s'articule autour de trois pôles :

- *pouvoir agir* sur les situations de travail ;
- *pouvoir penser* les spécificités des situations locales ;
- *pouvoir débattre* dans des conditions qui permettent la prise en compte d'une diversité de logiques.

Van Belleghem, de Gasparo et Gaillard (2013) notent que la dimension psychosociale dans l'activité structure entre eux ces trois « pouvoirs » en leur donnant leur cohérence subjective. En ce sens la dimension psychosociale permet :

de faire face aux événements du réel du travail en renforçant les *possibilités d'agir* des travailleurs par la *valeur subjective* qu'elle accorde aux régulations du travail (permettant la satisfaction du travail bien fait), au développement des compétences (favorisant la reconnaissance), aux régulations collectives (utiles à la coopération), etc. Elle s'appuie aussi sur les possibilités de *débattre* (interpellations, entraide,

écoute...) et de *penser* (maintien d'une capacité de jugement, cohérence de l'action au regard des valeurs personnelles...) indispensables à toute activité. (p. 49)

Or, il nous semble que la façon dont les représentants du personnel abordent une situation peut également s'expliquer par un déséquilibre entre ces trois « pouvoirs ». Plus particulièrement, il s'agit ici de la difficulté des représentants du personnel à débattre de leurs propres situations de travail et des difficultés qu'ils y rencontrent à pouvoir penser ou pouvoir agir sur une situation qu'ils ont à gérer. Ces difficultés à débattre auront alors des répercussions sur le *pouvoir agir* et sur le *pouvoir penser*. Nous voyons ainsi les difficultés à débattre comme l'une des sources d'une souffrance au travail des représentants du personnel.

Certains sujets, par leur complexité ou leur nouveauté, ne s'intègrent pas spontanément dans la capacité d'action ou de pensée des représentants du personnel. Par ailleurs, les demandes et sollicitations des salariés d'une part, mais aussi certains sujets d'autre part, peuvent intégrer des aspects affectifs qui ne pourront être mis de côté. Si les difficultés qui en résultent dans l'activité des représentants du personnel ne sont pas débattues, alors ils peuvent se construire des défenses individuelles et collectives qui permettent de mettre la réalité à l'image des pouvoirs d'agir et de penser. C'est par exemple le cas lorsqu'un salarié « soumet » une problématique sur laquelle les représentants du personnel ne savent pas comment interpréter et traiter. « Quand toute perspective d'amélioration est impensable, l'individu construit des défenses qui le mettent en difficulté pour percevoir et exprimer sa souffrance » (Petit, Dugué et Daniellou, 2011, p. 392). Gâche (2012) illustre par exemple comment le sentiment des représentants du personnel à ne pouvoir améliorer les situations des salariés et à les mobiliser génère un constat chez certains « d'une acceptation et d'une soumission des salariés aux pressions de la hiérarchie » (p. 240). Il peut en résulter un déni de la situation remontée, voir un dénigrement de la position du salarié, une sélection des informations retenues comme pertinentes, voir une transformation de la question en une question plus facilement « traitable ». Nous illustrerons ces différents points lors de la présentation de nos analyses de terrain.

Ainsi, nous pensons que ce n'est pas la capacité des routines à faire sens ou non d'une situation qui va les amener à traiter un problème comme de la transformation d'état ou de conception, mais que le niveau de complexité d'une situation sera adapté pour correspondre aux routines si cette complexité semble « insurmontable ». « Le champ des transformations perçues comme possibles conditionne la perception de la réalité actuelle » (Daniellou, 2002, p. 122). On peut ainsi distinguer la marge de manœuvre dont disposent les représentants du personnel pour traiter un problème et la marge de manœuvre qu'ils perçoivent être à leur disposition.

Plus une situation est complexe à aborder, c'est-à-dire plus il est difficile d'y mobiliser les schèmes d'action et d'analyse, plus elle devrait interroger les représentants du personnel dans leur activité. S'il n'est pas possible de mettre en débat les interrogations que cela suscite, les représentants du personnel auront tendance à la simplifier pour correspondre au pouvoir d'agir et de penser dont ils disposent. Cela produira un problème « simple », une solution « simple » et un mode de traitement qui ressemble à de la transformation d'état. Nous retrouvons là l'importance de pouvoir débattre de ces difficultés pour permettre d'augmenter le pouvoir d'agir et la marge de manœuvre situationnelle des représentants du personnel.

Évidemment, cette vision est très archétypale et une grande variété de situations existe. Pour autant, cela permet de constater plusieurs caractéristiques de l'activité des représentants du personnel en ce qui concerne la façon de traiter les situations qu'ils rencontrent sur le terrain. Ces caractéristiques seraient ainsi des effets d'une activité empêchée de pouvoir débattre des difficultés.



Tout d'abord, les analyses de l'activité des représentants du personnel montrent qu'il y a une réelle difficulté à penser la complexité d'une situation et à construire les problèmes. Nous l'avons vu, ceci est en partie dû à l'approche en termes de normes et réglementations, mais aussi aux difficultés qu'ils éprouvent à formaliser les éléments récoltés sur le terrain, certaines d'informations ne sont pas prises en compte, bien qu'étant exprimées par les salariés.

Ensuite, cela nous permet également d'expliquer pourquoi les discussions au sein de certains CHSCT concernent principalement des textes de loi et du non-respect de la réglementation. En effet, il est plus simple de s'accorder sur une analyse de la situation se basant sur du « concret » comme des textes de loi, plutôt que sur des éléments par définition mouvants, complexes et entre lesquels il est nécessaire de faire du lien pour comprendre leur mobilisation. Des routines de lectures basées sur la loi sont applicables à plusieurs situations, alors que la prise en compte de la complexité du travail nécessite d'adapter à chaque fois les grilles de lecture aux situations rencontrées. Cela contribue toutefois à écarter l'activité des salariés des discussions.

Enfin, cela permet surtout d'éclairer sous un jour nouveau le fait que certains sujets ne sont pas traités par les acteurs de CHSCT, bien qu'ils soient présentés et exprimés par des acteurs de l'entreprise. Il serait par exemple plus simple de ne pas traiter un sujet pour lequel on ne dispose pas de routine d'action (n'ayant pas eu l'occasion d'en construire auparavant, ou bien les routines d'actions élaborées jusqu'à présent amenant des résultats négatifs) ou pour lequel on ne sait pas comment l'aborder (les risques psychosociaux par exemple).

Si les représentations sont en partie construites à partir des éléments pertinents repérés dans l'environnement en vue d'une action, alors les éléments repérés le sont en fonction d'une action que l'on veut et peut mener. Ainsi, la possibilité réelle ou perçue d'agir peut contribuer à définir la complexité d'une situation. En ce sens, si les représentants du personnel ont l'impression qu'ils ne peuvent agir sur une situation, ils peuvent en réduire la complexité à un niveau pertinent pour son traitement. Ceci explique en partie le fait qu'ils portent leurs analyses principalement sur les aspects de loi, d'application de la réglementation. Ces éléments sont en effet plus facilement analysables et applicables à une large (voir toute) palette de situations. Ils permettent surtout d'expliquer la sélection des sujets et des critères définissant un sujet.

De cela, nous en tirons que, dans tous les cas, les situations que traitent les CHSCT, et donc les problèmes qu'ils repèrent au sein de leur entreprise, sont également des construits sociaux. En complément, nous pouvons dire que ces problèmes dépendent de la vision qu'en ont les acteurs, mais aussi et peut-être surtout qu'ils sont relevés parce qu'il est possible de les penser et d'agir dessus. Ainsi, les possibilités d'action et donc de résolution de situations jugées problématiques ne dépendent pas que d'un cadre législatif qu'il suffirait d'appliquer, mais également de constructions entre les acteurs de la façon d'aborder ces situations et d'agir sur elles. La capacité des représentants du personnel à faire face aux problèmes dépendrait ainsi de leur capacité à formuler les problèmes qui se présentent dans leur propre activité.

#### 4. QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX METHODOLOGIQUES DES INTERVENTIONS SUR LES CHSCT ?

---

Nous pourrions dire que si l'activité des représentants du personnel de CHSCT est un travail qui s'inscrit dans – et participe à – une construction locale de ce qu'il est possible de faire et de la façon de le faire, alors cela signifie également qu'il est possible de participer au développement du pouvoir d'agir des représentants du personnel de CHSCT.

Nous plaçant dans une approche ergonomique du travail, et pour reprendre le titre d'un livre célèbre dans la discipline, il s'agit de *comprendre le travail pour le transformer* (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen, 2001). Cela nous positionne dans une volonté de transformation, sans toutefois préciser les objectifs de ces transformations. C'est ce que nous

allons présenter maintenant. Nous appuyant sur les thèses soulevées jusqu'à présent et nous situant dans une approche développementale, nous présenterons comment il est possible de prendre en compte les spécificités des CHSCT lors des interventions. Nous espérons ainsi pouvoir contribuer à déterminer ce qui peut faire la spécificité des interventions *sur* les CHSCT, mais aussi plus largement les interventions *avec* les CHSCT.

#### 4.1. Les principaux enseignements des thèses précédentes

Avant de prolonger, nous souhaiterions rappeler les principales thèses que nous avançons. Cela nous permettra de mieux situer les « transformations » que nous proposons.

**Thèse 1 :** L'activité des représentants du personnel est à **considérer comme un travail**. Cette activité peut donc être analysée comme tel et la mobilisation de l'AET nous renseigne sur les contraintes, possibilités et effets de cette activité.

Plus particulièrement, il apparaît que :

- les représentants du personnel contribuent, par leur activité, à relever et résoudre les problèmes que rencontre l'entreprise et sont, en ce sens, des praticiens ;
- ils agissent dans un environnement dynamique, ce qui nécessite d'être dans une activité de diagnostic de la situation ;
- ils gèrent une multitude de sources de prescriptions différentes. Ces prescriptions sont souvent floues et nécessitent de résoudre les problèmes qui se présentent dans leur activité ;
- ils contribuent par cette activité à produire une forme contingente du CHSCT.

**Thèse 2 :** Mandatés pour se pencher sur les problèmes des salariés et agissant dans un environnement dynamique, les représentants du personnel ont une part de leur activité qui **relève de la résolution de problème de conception**.

Ceci nécessite une activité cognitive et sociale particulière :

- un CHSCT est une équipe constituée de plusieurs groupes aux frontières mouvantes, ce qui implique que :
  - étant mandatés, ils tiennent de multiples enjeux ;
  - la conflictualité et la coopération sont au cœur des CHSCT.
- certains problèmes nécessitent une résolution de type conception :
  - les mobiles et buts initiaux des représentants du personnel, couplés à leur approche du travail et de la santé, ne favorisent pas cette approche et ils traitent comme de la transformation d'état la résolution de problème.

**Thèse 3 :** Il existe **un lien fort entre la façon dont ils gèrent leur activité et la façon dont ils traitent les questions** de santé et sécurité au travail.

La complexité des situations que rencontrent les salariés est « prise en charge » par les représentants du personnel. S'ils ne peuvent penser ou agir sur cette situation et qu'ils ne peuvent en débattre, les difficultés qu'ils rencontrent, notamment dans la construction sociale de cette résolution, peuvent développer des défenses chez eux et contribuent notamment à ce qu'ils « simplifient » les situations.

Ces points étant maintenant posés, regardons plus spécifiquement les pistes d'actions qui en résultent. Nous l'avons signalé, nous positionnons la prise en compte du travail réel comme élément clef des transformations. Plus particulièrement, nous pensons que transformer les représentations qu'ont les représentants du personnel du travail est une étape obligatoire pour les aider dans leur activité. Il nous semble nécessaire d'agir sur la façon dont ils abordent le travail et la santé, de sorte qu'ils puissent :

- construire des diagnostics plus complexes des situations qu'ils rencontrent ;
- intégrer dans les démarches qu'ils mettent en place la nécessité de débat.

Cela leur permettra de débattre autrement du travail, mais aussi de leur travail. Pour cela, il est également nécessaire de contribuer à l'instauration d'un débat sur le travail réalisé en CHSCT, c'est-à-dire ses conditions de réalisation, ses résultats, ses effets, mais aussi sa place dans l'entreprise, notamment vis-à-vis des salariés.

## 4.2. Contribuer à développer le pouvoir d'agir

### 4.2.1. Pouvoir penser autrement les situations de travail

Dugué (2005) nous rappelle qu'une difficulté provient du fait que les représentants du personnel « ne sont pas ceux qui vivent la situation. Ils sont les porte-paroles d'une réalité que les travailleurs concernés eux-mêmes [...] peuvent avoir du mal à mettre en mots » (p. 202).

Dans la continuité des travaux entre ergonomes et syndicalistes que nous présentions dans le chapitre 3, il nous semble également que l'un des points centraux passe par la découverte de la complexité du travail. Il s'agit également de montrer aux représentants du personnel que leurs difficultés sont aussi inscrites dans des situations de travail et que ces difficultés, tout comme celles des salariés, nécessitent cette prise en charge collective.

En ce sens, il s'agit de développer le lien entre réflexion et action. Ainsi, les pistes de transformations ne peuvent pas se contenter de passer uniquement par un apport de connaissances. Il est également nécessaire de développer la marge de manœuvre situationnelle des représentants du personnel pour qu'ils puissent mobiliser une nouvelle méthodologie, tester de nouvelles façons de faire. Ce n'est que dans la mesure où il est possible pour eux de travailler autrement avec ces connaissances que celles-ci pourront se transformer en compétences nouvelles.

Par ailleurs, l'activité syndicale, par ses contraintes, peut être source de souffrance. En ce sens, il est également nécessaire que ces nouvelles possibilités d'actions contribuent à réduire ces souffrances. Si ce n'est pas le cas, ces nouvelles façons de faire seront abandonnées. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de les accompagner à développer un nouveau regard sur le travail, mais aussi à exercer une réflexivité sur leurs actions et les conditions de ces actions pour qu'ils puissent penser autrement les possibilités d'actions.

Gâche (2012) montre par exemple que les travaux menés avec les syndicalistes de la CGT Renault « confirme l'intérêt de mieux intégrer les questions du travail à leur niveau le plus élémentaire et le plus quotidien, dans l'action syndicale » (p. 245). Dans ce cas, cela a permis de construire des actions *avec* les salariés qui se sentent alors représentés par les syndicalistes. Construites et portées collectivement, les revendications contribuent à ce que « lorsque les militants interviennent en CHSCT sur la base des analyses réalisées, ils ont le sentiment d'une autorité nouvelle » (Chassaing *et al.*, 2011, p. 122). Cette reconnaissance de leur travail contribue à ce que le travail syndical devienne moins coûteux pour eux.

#### 4.2.2. Pouvoir débattre autrement de ses conditions de travail

Nous considérons les représentants du personnel de CHSCT comme des praticiens. Pour prolonger cette approche, nous nous appuyons sur Schön (1983), qui considère les professionnels comme des *praticiens réflexifs*, c'est-à-dire capables de délibérer sur leurs pratiques, de les objectiver, de les partager, de les améliorer et d'introduire des innovations susceptibles d'accroître leur efficacité. Les représentants du personnel de CHSCT sont des travailleurs comme les autres, ce qui inclut le fait qu'ils apprennent de leurs actions. Ils se construisent à travers ces apprentissages une bibliothèque de situations et une marge de manœuvre situationnelle permettant de gérer plus efficacement les situations qui se présentent à eux, tout en préservant leur santé.

De fait, cette activité, comme tout autre, porte en elle des potentialités de développement. Willemez (2013) nous montre comment l'engagement militant « donne accès à des savoirs et à des savoir-faire » (p. 1). De même, « le militantisme a depuis toujours été conçu comme une forme d'école ouvrière » (*Ibid.*, p. 1). C'est ce que notent également Tomás, *et al.* (2014) : « au cours de leur activité syndicale, les militants construisent des compétences diversifiées, parfois plus étendues que celles générées par leur activité professionnelle » (p. 78).

Les représentants du personnel sont donc en dialogue avec les situations qu'ils rencontrent et se créent des routines facilitant leur activité ; c'est en ce sens qu'ils sont réflexifs. Pour autant, le fait qu'ils soient réflexifs ne présuppose pas qu'ils développent dans leur activité des façons de faire qui facilitent la prise en compte du travail lorsqu'ils abordent les questions de santé et sécurité au travail. Ils peuvent, par exemple, développer des compétences pour mobiliser plus efficacement des textes de loi, construire des routines d'actions où, pour s'économiser face aux difficultés qu'il peut y avoir à prendre en compte divers points de vue, ils traitent les sujets sans donner une place aux salariés, que cela soit dans l'analyse ou l'élaboration d'une solution.

Schön (1983) met en évidence le fait que les praticiens peuvent « travailler à la mise en œuvre des connaissances apprises en les adaptant et les affinant sans cesse au gré des situations changeantes et souvent imprévisibles » (p. 202). Nous retrouvons ici la notion d'environnement dynamique. Il souligne également le fait que la répétition et la routine sont les ennemies du travail de la métacognition sur la pratique. En effet, plus la pratique gagne en « évidence », moins le praticien pense à ce qu'il fait et plus il perd des occasions de réfléchir à la manière dont il réussit à atteindre ses objectifs. Il explique alors qu'une pratique, pour être source d'apprentissage, doit se laisser problématiser : il est plus facile de tirer un enseignement d'une situation lorsqu'elle nous a posé problème, nous amenant à y réfléchir pour trouver une solution, que lorsque la solution s'est imposée d'elle-même. Si, comme nous le pensons, les situations complexes sont vues et construites de façon à ne pas poser problème aux représentants du personnel, alors qu'en est-il des possibilités d'apprendre de ces situations ?

Il nous semble ici retrouver la notion d'apprentissage en boucle de régulation simple et double développée par Argyris (1995). Les régulations simples constituent justement des routines permettant de gérer un ensemble de situations. Il s'agit alors de savoir comment passer à un second niveau de régulation, c'est-à-dire repérer dans les situations, les éléments qui doivent déclencher des réflexions sur l'activité des représentants du personnel, qu'ils puissent en débattre et en arbitrer, ici aussi, les contradictions. La figure 9 présente cette notion.

Nous pensons que toute l'originalité de notre approche consiste justement à une mise en musique du modèle de l'homme au travail qui intègre l'activité. En effet, ce modèle permet de mettre en débat autrement les pratiques et les méthodes permettant de traiter une situation ; il peut devenir un outil de travail pour les représentants du personnel ET un objet intermédiaire permettant de mettre en discussion les difficultés qu'ils rencontrent dans le travail syndical. En

ce sens, il est nécessaire qu'ils puissent débattre de leur travail et de ses modalités d'exécution, des critères de qualité de l'action du CHSCT, des modalités qui permettent d'évaluer cette qualité, etc. Ce point est d'autant plus important que, par définition, les critères à prendre en compte peuvent être contradictoires entre eux.

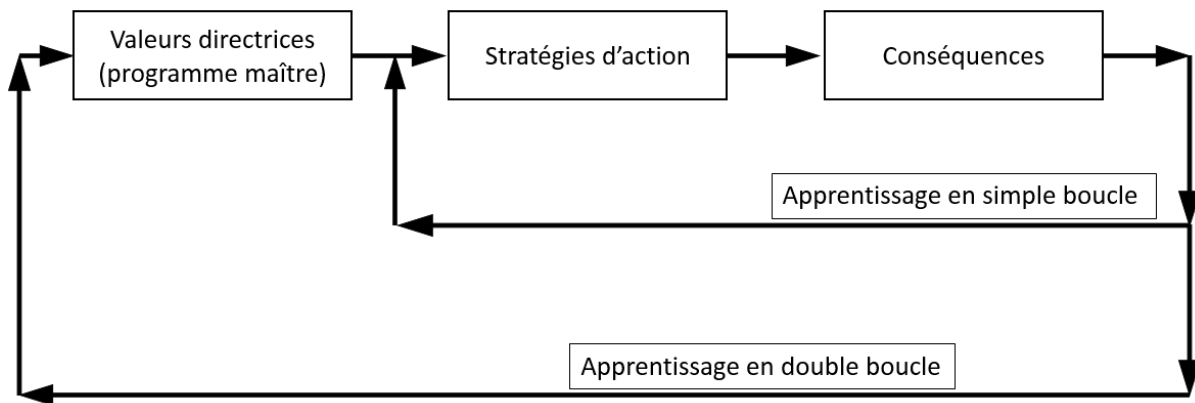


Figure 9 : apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle (Argyris, 1995)

#### 4.2.3. La structuration d'espace de débat

Pour autant, la mise en commun des travailleurs ne suffit pas à faire que cette démarche réflexive s'instaure. Gaudart (2013) nous dit que « les conditions défavorables ou "empêchantes" peuvent venir des collectifs eux-mêmes quand ils se trouvent dans l'incapacité de circuler dans présent, passé et futur » (p. 235). Nous retrouvons l'idée que « la discussion "à froid" des règles ne suffit pas pour s'assurer de leur effectivité "à chaud" » (Van Belleghem, 2012, p. 4). Il y a des défenses qui peuvent être collectives. Ces défenses peuvent aussi se structurer dans des conduites, des représentations et des règles partagées. Pour Teiger et Laville (1991) : « les représentations sont *élaborées au niveau individuel*, mais se construisent aussi par des échanges *dans le collectif de travail*, par exemple, ou dans tout autre groupe auquel les individus appartiennent, en ayant un objectif commun » (p. 56). Lorsque ces représentations collectives « orientent les façons de penser et d'agir de sorte d'éviter autant que faire se peut la perception de ce qui fait souffrir » (Molinier et Flottes, 2012, p. 8), nous retrouvons là des stratégies collectives de défenses (Dejours, 1993). La difficulté provient du fait que le déni des dangers ou des difficultés rencontrées porté collectivement s'« impose à la pensée de tous et devient difficile à contester publiquement tant il a pris valeur de vérité pour chacun » (Molinier et Flottes, 2012, p. 9). Comme le rappelle également Caroly (2010), le collectif peut être un frein au développement des individus.

Face à ces situations, il importe de développer une réelle activité collective, au sens de Caroly (*Ibid.*), c'est-à-dire « le travail collectif articulé avec un collectif de travail comme processus de construction des compétences individuelles et de développement du collectif de travail » (p. 107). Le travail collectif renvoie au mode de régulations collectives pour faire face à une situation critique et a ainsi pour fonction de réguler la production, mais aussi de réguler l'efficacité ; le collectif de travail correspond aux manières d'être en relation, de vivre ensemble le travail, et a pour fonction de développer le pouvoir d'agir et de favoriser ainsi la santé des opérateurs. Cet auteur illustre utilement la façon dont collectif de travail et travail collectif ne s'articulent pas nécessairement. Il peut y avoir un travail collectif sans collectif de travail.

Dans ces cas :

les situations critiques pouvaient conduire à des situations de conflits-souffrance au sein du groupe ne permettant pas la mise en œuvre de régulations au niveau de l'organisation du travail ni de développement du collectif. L'opérateur peut être empêché dans la réalisation de l'activité individuelle. (p. 106)

Par contre, lorsque les deux sont présents et se combinent, alors l'activité collective :

offre dans les situations critiques des moyens de préservation de la santé individuelle par un développement des compétences et une possibilité d'enrichir la vitalité du collectif de travail par des régulations à trois niveaux : un travail collectif évoluant vers plus de collaboration et coopération, une réorganisation du travail, un développement du collectif de travail. (p. 107)

La fonction de l'activité collective permet ainsi :

- *un développement des compétences :*
  - le travail collectif devient plus performant en favorisant une réélaboration des règles d'action et en étant le support des régulations individuelles et collectives par un travail de réorganisation du travail ;
  - l'activité individuelle sera également facilitée « par une meilleure répartition des tâches, un apprentissage des métarègles, un partage de connaissance sur les situations de travail ».
- *l'enrichissement de la vitalité du collectif :*
  - l'activité collective alimente le genre professionnel et contribue également à la vitalité du style individuel et donne du sens à la gestion des conflits de buts en donnant au travail une valeur acceptable par rapport à sa propre conception du travail bien fait ;
  - elle permet de construire des règles de métier qui concernent justement le fonctionnement du collectif ;
  - elle permet aussi un développement du collectif de travail, qui soutient la santé individuelle. « En retour, la santé individuelle conduit l'individu à s'engager davantage dans le collectif de travail » (p. 109).

La figure 10, d'après Caroly (*Ibid.*), présente l'activité collective comme interface entre collectif de travail et travail collectif. L'activité collective permet ainsi la construction de règles de métier, la reconnaissance des compétences des individus et favorise une confiance réciproque. Ces éléments vont à leur tour développer un travail collectif, qui viendra structurer un collectif de travail. En ce sens, « l'activité collective ne peut se construire uniquement à partir d'une somme des différentes activités individuelles mais par des allers-retours permanents entre l'activité du sujet, la mise en œuvre d'un travail collectif et le fonctionnement du collectif de travail » (Caroly et Barcellini, 2013, p. 36).

Caroly (*op. cit.*) note également qu'un certain nombre de conditions semblent nécessaires pour favoriser l'activité collective. Elle repère quatre conditions :

- *des espaces de débat et de confrontation* des logiques d'action des acteurs, ce qui permet à l'activité collective de disposer d'un pouvoir d'agir ;
- *un encadrement ayant une conception collective du travail d'organisation*, dans lequel les régulations collectives peuvent être prises en compte ;
- *un environnement capacitant*, au sens où l'organisation favorise plusieurs stratégies d'actions ;
- *un processus d'innovation dans l'entreprise* reposant sur l'intégration des logiques d'amélioration de la production et de la prévention.

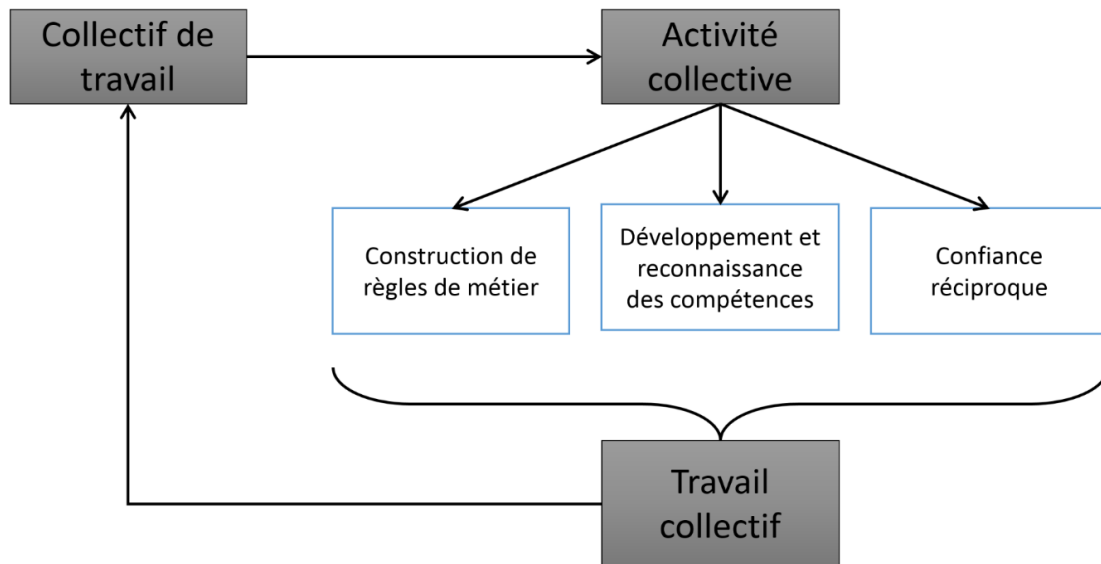
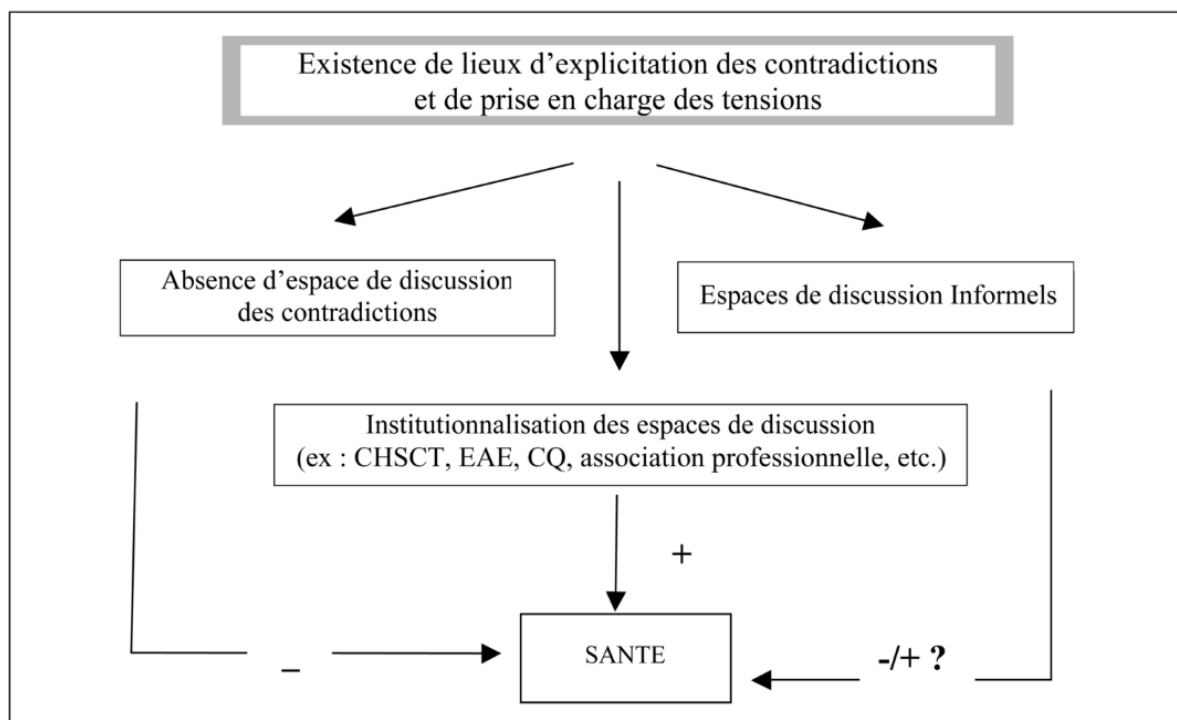


Figure 10 : articulation du collectif de travail et du travail collectif, d'après Caroly (2010)

Nous retrouvons là certains éléments développés notamment par Detchessahar (2009, 2011) et Journée (Detchessahar et Journée, 2007). Ces auteurs posent ainsi l'importance pour l'entreprise de disposer d'espaces de discussions dans l'entreprise pour expliciter les contradictions que portent les salariés (Detchessahar et Journée, 2007). La figure 11, tirée de Detchessahar (2011, p. 94), résume ainsi toute l'importance de structurer des espaces de discussions dans l'entreprise dont l'objectif est une explicitation des contradictions et la prise en charge des tensions. Comme le notent ces auteurs, la place du management est primordiale, puisque « finalement, concevoir et animer ces espaces de discussion, qu'est-ce d'autre que faire du management, c'est-à-dire piloter et animer une action collective finalisée ? » (Detchessahar, 2011, p. 102).



Note : CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; EAE : enquête annuelle d'entreprise ; CQ : cercle de qualité.

Figure 11 : lieux d'explicitation des contradictions et santé, tirée de Detchessahar (2011, p. 94)

Detchessahar (*Ibid.*) propose également quelques caractéristiques que doit avoir la discussion :

- elle doit être centrée sur le travail, sur l'activité concrète des acteurs ;
- elle doit être fréquente pour favoriser la discussion des problèmes quotidiens du travail ;
- elle est animée par un cadre qui pourra servir de « courroie de transmission » vers l'encadrement supérieur de l'organisation ;
- elle doit être informée et pilotée et non servir de reporting ;
- elle doit être mémorisée, et certaines solutions et conventions nécessitent une formalisation minimale pour être portées aux acteurs dont dépend la mise en place des solutions, ce qui nécessite :
  - o de concevoir le canal par lequel remonteront les produits de la discussion vers les acteurs clés (DRH, DG, etc.) ;
  - o de définir les moyens (budgets par exemple) qui permettront aux acteurs de la discussion de traiter au niveau local un certain nombre de problèmes.
- elle s'inscrit dans le long terme : la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion.

#### 4.2.4. Illustrer par l'exemple

Daniellou (2002) souligne dans son texte à quel point il peut être « difficile de penser ce sur quoi il est impossible d'agir » (p. 123), de sorte que le changement doit être perçu comme possible pour que sa nécessité devienne perceptible. Petit *et al.* (2011) montrent comment « partir de dispositifs qui permettent de transformer la situation, même peu mais rapidement, permet aux opérateurs impliqués de ressentir la possibilité de changements » (p. 406). De même, Petit et Coutarel (2013) illustrent comment la structuration d'une phase de transition lors d'une intervention « a permis aux participants (notamment les responsables locaux) d'imaginer qu'il était possible d'améliorer la situation » (p. 143).

En ce sens, proposer un autre regard sur le travail et sur la façon de gérer les conflits de sa propre activité ne suffit pas, il est également nécessaire de pouvoir faire la preuve par l'exemple que cette façon de faire est pertinente. Cette pertinence doit s'appuyer sur la capacité à transformer les situations, mais nécessite aussi de montrer que ces transformations sont possible en fonction des contraintes et possibilités des acteurs (Goldenhar, Lamontagne, Katz, Heaney et Landsbergis, 2001). Il s'agit de montrer que le changement de paradigme et la gestion des conflits inhérents à leur activité permettent de traiter autrement les situations complexes, d'une façon que les routines précédentes ne le permettaient pas.

Cette preuve est d'autant plus importante que nous proposons d'une certaine façon un surcroît d'activité. La preuve par l'exemple doit montrer que la complexification de l'analyse facilite la résolution de problème et permet de réduire les difficultés qu'ils rencontrent. Les travaux menés par les syndicalistes à la CGT Renault (Chassaing *et al.*, 2011) ont par exemple permis de montrer les effets bénéfiques de cette transformation des regards sur l'activité. La mise en action de cette nouvelle approche a pu être source « d'allègement » du travail syndical.

Coutarel, Caroly, Vézina et Daniellou (2015) proposent d'accompagner les acteurs pour leur permettre d'agir en situation afin de contribuer à un déblocage du pouvoir d'agir. Nous présenterons dans les parties suivantes comment nous avons pu accompagner les représentants du personnel dans les aspects mentionnés ici.



## 5. POINT D'ETAPE

---

Nous le voyons poindre, il ne s'agit pas ici que d'une « simple » question de formation des représentants du personnel, auxquels il s'agirait d'apprendre à mieux analyser les situations de travail et auxquels il s'agit de rendre évident que la réalité est plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Il s'agit surtout de pouvoir doter les modes de fonctionnement de CHSCT d'occasions permettant de développer une analyse réflexive non pas uniquement sur les sujets qu'ils traitent, mais bien sur leur propre activité et les mécanismes par lesquels on peut transformer les situations de travail. Dans le cas des CHSCT, il nous semble que l'une des caractéristiques est la pression à tenir une multitude de sujets et d'enjeux en un temps par définition limité. Cette « pression temporelle » ne leur permet pas de traiter toutes les questions avec le même niveau d'approfondissement, parfois de ne pas traiter tout simplement certaines de leurs missions, les empêchant surtout de disposer de temps de retour réflexifs sur les actions menées et leurs résultats, d'interroger également le cadre même dans lequel et pour lequel ils agissent. Cette situation a pour effet de ne pas favoriser une prise en charge par le collectif des difficultés individuelles à arbitrer les multiples missions du CHSCT, à devoir délaissé certains sujets (ou du moins à ne pas les traiter avec le niveau d'implication souhaité), à faire face à des mécontentements, etc. De fait, il est nécessaire que la gestion des sujets puisse également se faire collectivement, permettant ainsi de préserver les santés individuelles des représentants du personnel.

C'est pourquoi il nous semble qu'une méthodologie souhaitant développer les capacités d'actions des représentants du personnel d'un CHSCT nécessite de s'appuyer sur deux aspects essentiels et complémentaires, qui ne peuvent se passer d'un troisième aspect.

D'une part, il est nécessaire que les représentants du personnel puissent également identifier, construire et résoudre les problèmes différemment que dans une approche type transformation d'état lorsque la complexité d'un sujet le nécessite. Cela suppose notamment une formation permettant de porter un autre regard sur le travail et la façon de mobiliser ce modèle dans l'action syndicale.

D'autre part, il est nécessaire pour les représentants du personnel de pouvoir construire et débattre collectivement de ce que doit être le CHSCT, la place qu'il occupe et qu'il pourrait occuper dans l'entreprise, ses objectifs, ses façons de gérer les contradictions, etc. Plus particulièrement, il s'agit d'interroger la place des salariés dans l'action du CHSCT.

Enfin, ces points nécessitent d'être mis à l'épreuve. Cela s'instruit par une démonstration par l'exemple que cette façon de faire, qui nécessite un accroissement des objectifs de travail, peut être source d'une diminution des contraintes ressenties.

# Partie D

---

## DES INTERVENTIONS ET UNE RECHERCHE

---



# Introduction

---

Dans cette partie, nous aborderons nos méthodologies d'intervention et de recherche.

Le chapitre 5 présentera le cadre dans lequel nous sommes intervenu. Nous y décrirons le groupe de travail de l'Observatoire portant sur les CHSCT et la façon dont nous avons construit localement notre positionnement auprès de plusieurs CHSCT pour analyser leurs pratiques tout en suscitant un intérêt local.

Le chapitre 6 exposera le cadre épistémologique dans lequel nous nous situons et les méthodologies de recherche et d'intervention qui en découlent.



# CHAPITRE 5. LES INTERVENTIONS AUPRES DE PLUSIEURS CHSCT

---

Dès le départ, notre travail a été pensé pour articuler deux aspects : une intervention pour la SNCF et une recherche en ergonomie. Ces deux dimensions ont été étroitement liées et se sont construites de concert. Nous souhaiterions maintenant aborder notre intervention au sein de la SNCF, dans la mesure où celle-ci a servi de « support » à notre recherche. Cela nous permettra de montrer le cadre dans lequel s'est inscrit notre travail et ainsi les conditions dans lesquelles notre recherche a été réalisée. Nous pourrons alors décrire dans le chapitre suivant la façon dont nous avons conduit notre recherche.

Le groupe de travail CHSCT avait déjà grandement défini la façon dont il souhaitait s'organiser pour traiter le sujet. Le choix des terrains auxquels nous aurions accès ainsi qu'une part de notre méthodologie d'intervention étaient déjà définis. Par ailleurs, en nous intégrant à un groupe de travail national qui souhaitait que nous intervenions auprès d'établissements locaux, nous nous retrouvions de fait avec un positionnement particulier. Nous venions « du national », pour reprendre un terme maintes fois entendu sur nos terrains. Nous avions ainsi une double posture : celle de « cheminot » venant du national et celle de doctorant extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces éléments (intervention et recherche ; national et local ; « cheminot » et doctorant) a nécessité que nous construisions notre positionnement auprès du groupe de travail CHSCT, mais aussi auprès des établissements locaux. Initialement en position d'observateur pour le national, nous avons tenté, tant pour l'intervention que pour la recherche, de trouver une posture de participant aux transformations de problématiques locales. Nous espérions pouvoir articuler des interventions locales auprès de plusieurs CHSCT avec un projet national. Il était pour cela nécessaire de faire émerger une volonté locale de participer à nos travaux.

Nous articulerons ce chapitre autour de deux éléments. Nous aborderons tout d'abord le cadre d'action défini par le groupe de travail CHSCT. Nous rappellerons sa constitution et ses objectifs, avant de décrire les phases de travail de ce groupe.

Ensuite, nous présenterons plus en détail nos différents terrains, ainsi que la façon dont nous avons construit localement des demandes d'intervention. Comme nous le verrons, cette construction, essentielle pour notre projet, n'a pas toujours été possible. Nous verrons à travers nos descriptions les éléments qui ont pu faciliter ou contraindre ces constructions.

## 1. LE GROUPE DE TRAVAIL CHSCT

---

Nous avons pu voir dans le premier chapitre comment la SNCF a structuré un Observatoire paritaire et pluridisciplinaire pour traiter des questions de qualité de vie au travail dans l'entreprise. Les membres de cet Observatoire se sont entendus pour aborder la question des CHSCT dans l'entreprise sous le double prisme de l'expertise et de leurs modes de fonctionnement. Pour cela, le groupe de travail CHSCT a été constitué et c'est pour le compte de celui-ci que nous étions appelé à intervenir auprès de plusieurs CHSCT de l'entreprise.

Lorsque nous avons été sollicité, nous nous retrouvions intégré dans un projet déjà en partie structuré. Les membres du groupe de travail CHSCT avaient en effet déjà établi une méthodologie d'intervention, délimité les problématiques à traiter, sollicité des acteurs, etc. Nous faisons justement partie de ces personnes sollicitées.

Les objets de notre travail étaient déjà délimités : expertise d'une part et fonctionnement des CHSCT d'autre part. De même, les terrains qui seraient au centre de notre intervention étaient eux aussi définis. Ils avaient fait l'objet d'une construction complexe au sein du groupe de travail.

### 1.1. La constitution du groupe de travail CHSCT

Ce groupe de travail s'est constitué dans un contexte de judiciarisation des rapports au sein des CHSCT de la SNCF. Donnant suite à plusieurs travaux internes à l'entreprise, l'Observatoire souhaitait réaliser, à travers ce groupe de travail, un état des lieux sur les expertises et le fonctionnement des CHSCT de l'entreprise. Il s'agissait de contribuer à l'amélioration du dialogue social dans ces instances, afin qu'elles puissent participer à la réduction de la pénibilité dans les établissements.

Dans le prolongement de l'esprit de cet Observatoire, ce groupe de travail a également été construit pour être un lieu paritaire et pluridisciplinaire. Pour donner suite à la volonté paritaire de la gestion des sujets relevés par les membres de l'Observatoire, l'animation de ce groupe de travail a été confiée à un « membre de l'Observatoire. C'est-à-dire un collègue, représentant de la direction, représentant du personnel ou de la pluridisciplinarité qui accepte de s'investir pour conduire les travaux du groupe de travail qu'il anime » (Delanoue, 2014a, p. 15). Pour ce groupe de travail, il s'agissait d'un représentant de la fédération CGT des cheminots.

Ainsi, en lien avec ces volontés de paritarisme et de pluridisciplinarité, la constitution de ce groupe de travail a été la suivante :

- un animateur, représentant de la fédération CGT à l'Observatoire ;
- des représentants de la direction :
  - o un représentant du Pôle Relation Sociale de la DRH nationale ;
  - o un représentant du Pôle Prévention et Santé au travail de la DRH nationale ;
  - o deux directeurs de région ;
  - o un directeur de Branche ;
  - o le responsable du Pôle Mieux vivre au travail, par ailleurs animateur de l'Observatoire.
- des représentants des organisations syndicales représentatives :
  - o un représentant de la fédération CGT ;
  - o un représentant de la fédération UNSA ;
  - o un représentant de la fédération CFDT ;
- des acteurs externes :
  - o un représentant de l'ANACT ;
  - o un médecin du travail ;
  - o un ergonomiste, en l'occurrence nous.

Un représentant de la fédération SUD-Rail était également présent dans un premier temps. Toutefois, cette fédération s'est retirée de l'ensemble des démarches de l'Observatoire avant le début de nos travaux, ne souhaitant pas « s'inscrire dans un travail partagé avec la direction, préférant les relations institutionnelles classiques » (*Ibid.*, p. 7).

### 1.2. Le fonctionnement du groupe de travail CHSCT

L'Observatoire, via ce groupe de travail, souhaitait mobiliser de nombreuses ressources. « La première d'entre elles, le recrutement en convention CIFRE d'un doctorant » (*Ibid.*, p. 14). C'est à cette occasion que nous avons été sollicité. L'Observatoire souhaitait en effet connaître les pratiques des membres de CHSCT et mieux cerner par une analyse de terrain les difficultés de ces instances. Pour traiter cet aspect, les membres du groupe de travail CHSCT nous ont « confié la mission de travailler auprès de CHSCT volontaires (sous l'impulsion du binôme président/secrétaire) afin de dégager des pistes d'amélioration de leur fonctionnement » (*Ibid.*, p. 14). Selon le credo de l'Observatoire, il s'agissait de comprendre pour innover, expérimenter et diffuser. Pour intégrer les acteurs locaux dans le projet, une réunion en novembre 2011 a rassemblé les présidents et secrétaires de dix CHSCT ayant été sollicités pour participer à nos

travaux. Cette réunion permettait d'exposer le projet, mais nous permettait également de nous présenter auprès d'eux.

Nos travaux, outre les retours informels que nous pouvions faire à l'animateur de l'Observatoire ou à l'animateur du groupe de travail CHSCT, ont fait l'objet de deux présentations à l'attention de l'ensemble de membres du groupe de travail. Nous y avons exposé nos premiers éléments de diagnostic (novembre 2012) et les expérimentations que nous menions sur les terrains (septembre 2013).

Le groupe de travail CHSCT s'était fixé deux ans pour réaliser ses travaux et produire des « recommandations pour l'amélioration des conditions de vie au travail [...] utiles à tous, c'est-à-dire aussi bien la direction de l'entreprise que les fédérations syndicales » (Delanoue, 2014a, p. 8). L'ensemble des matériaux que nous venons de présenter a permis la rédaction de ces recommandations entre décembre 2013 et janvier 2014. Ces recommandations ont ensuite été présentées à l'Observatoire de la qualité de vie au travail en février 2014 et ont été validées à cette occasion. L'annexe 5 résume les différentes sessions de travail de ce groupe de travail.

### 1.3. Les temporalités de notre intervention

Nous le disions, dès notre arrivée, les grandes étapes de notre intervention étaient déjà définies. Notre mission comportait quatre grandes phases :

- une de diagnostic des pratiques locales ;
- une de production participative de propositions d'évolutions ;
- une d'expérimentations ;
- une d'évaluation de ces expérimentations.

La phase de diagnostic devait durer un an, durant toute l'année 2012. La seconde devait se faire durant le premier trimestre 2013, en s'appuyant sur un groupe de travail composé des présidents et secrétaires participant à nos travaux. Les troisième et quatrième phases devaient se dérouler durant le second semestre 2013, là encore en s'appuyant sur le groupe de travail des présidents et secrétaires. La rédaction des recommandations était prévue en fin d'année 2013.

Ces temporalités s'expliquaient principalement par la volonté de pouvoir présenter en décembre 2013 les recommandations en CNHSCT. Il s'agissait, plus particulièrement, de pouvoir se servir de ces recommandations pour les élections professionnelles de mars 2014. La figure 12 présente ces différents éléments.

Nous devions initialement amorcer nos analyses de terrain à partir de janvier 2012, à la suite de la validation de notre projet de recherche par l'ANRT, qui a en charge l'attribution des bourses CIFRE. Ce n'est en effet qu'à partir de cette date que nous pourrions devenir salarié de la SNCF et ainsi disposer d'un statut permettant d'aller sur les terrains et d'y légitimer notre présence.

Nous n'avons toutefois pas pu démarrer les travaux de terrain à ce moment-là. En effet, la construction de notre projet de recherche a pris plus de temps que prévu, notamment par rapport à une nécessité de clarifier les acteurs habilités à valider notre projet de recherche au sein de la SNCF. De fait, notre contrat à la SNCF n'a réellement débuté qu'à partir de juin 2012.

Durant la période de janvier à juin 2012, nous avons toutefois pu participer aux travaux du groupe de travail CHSCT par deux modalités principales. Tout d'abord, nous participions aux réunions du groupe de travail CHSCT. D'autre part, nous avons pu développer notre approche des CHSCT, notamment à travers l'analyse des premiers rapports d'expertise récupérés auprès des cabinets d'experts sollicités.



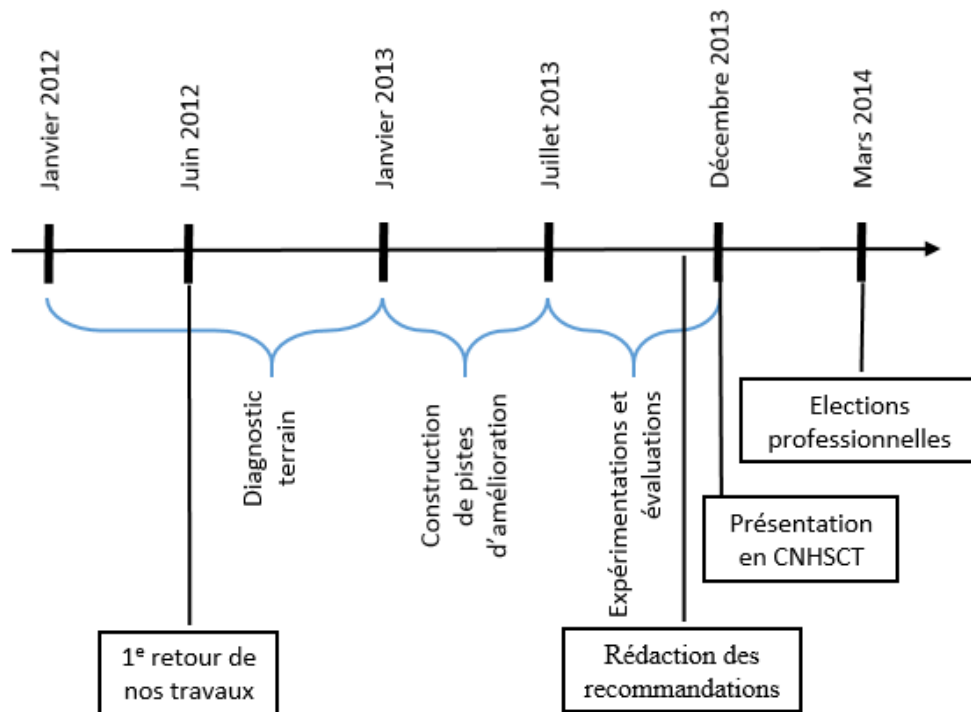


Figure 12 : étapes initiales de nos travaux pour le groupe de travail CHSCT

Pour autant, les contraintes temporelles que nous venons de citer étaient toujours les mêmes, de sorte que nous ne disposions plus d'un an, mais de six mois pour réaliser notre diagnostic pour le groupe de travail CHSCT. Cette réduction du temps à notre disposition a ainsi contribué à réduire les objets au centre de notre intervention. En accord avec les membres du groupe de travail CHSCT, il a été décidé de ne plus aborder directement la question des expertises dans notre travail. Ainsi, il s'agissait de s'intéresser uniquement aux modes de fonctionnement des CHSCT. L'hypothèse sous-jacente était qu'il serait possible de diminuer le nombre d'expertises et le nombre de contestations lorsqu'on contribue à l'amélioration des modes de fonctionnement des CHSCT.

Le groupe de travail CHSCT a toutefois continué à instruire la question des expertises, notamment à travers la rencontre des experts de deux cabinets et d'une synthèse réalisée par l'animateur du groupe de travail à partir des matériaux récoltés.

#### 1.4. Les recommandations et le retrait de la CGT

De décembre 2013 à janvier 2014, le groupe de travail CHSCT s'est réuni à de multiples occasions afin de faire la synthèse des différents matériaux qui lui ont été présentés depuis 2012 et élaborer des recommandations à destination de l'ensemble de la SNCF.

Tous ces apports ont permis de publier une série de recommandations articulées autour de cinq points (Delanoue, 2014b) :

1. prérogatives, rôle et missions du CHSCT ;
2. composantes du CHSCT ;
3. compétences et formations ;
4. fonctionnement et travail ;
5. expertise.

L'annexe 6 présente l'ensemble des recommandations produites par l'Observatoire.

Le 25 février, jour de plénière de l'Observatoire visant à valider les recommandations du groupe de travail CHSCT, « contre toute attente, la CGT est venue uniquement pour annoncer sa décision de dénoncer l'accord sur la qualité du travail et de la vie au travail signé quelques jours avant, et qu'elle ne participerait plus aux travaux de l'Observatoire » (Delanoue, 2014a, p. 28). L'entreprise, et plus particulièrement la DRH de l'EPIC, se retrouvait alors face à une situation particulière dans laquelle la fédération qui avait animé le groupe de travail CHSCT prenait ses distances avec les travaux de l'Observatoire, dont les travaux portant sur les CHSCT. La CGT se retirait de l'Observatoire. « L'influence du contexte général a conduit la CGT à ne pas signer l'accord qu'elle avait pourtant largement contribué à écrire, et à s'allier avec SUD pour le dénoncer » (*Ibid*, p. 30).

Cet auteur considère ainsi que c'est :

une occasion perdue d'instaurer des relations sociales constructives en donnant aux managers les moyens d'agir au plus près de la réalité des conditions d'exercice du travail et aux CHSCT les clés d'un fonctionnement renouvelé pour la santé et les conditions de travail des cheminots. (p. 30)

## 2. LES CHSCT AU CENTRE DE NOTRE TRAVAIL

---

Lorsque nous avons démarré nos travaux, notre méthodologie d'intervention était déjà construite par le groupe de travail CHSCT. Il s'agissait de réaliser une analyse ergonomique de l'activité des membres de plusieurs CHSCT de l'entreprise. Cette analyse incluait des expérimentations et évaluations de pistes d'amélioration. Un groupe de travail constitué des présidents et secrétaires des CHSCT participant à nos travaux devait également nous permettre d'affiner nos analyses, mais aussi de définir des pistes d'amélioration et d'en évaluer la « portabilité » dans d'autres contextes.

Le choix des terrains a été fait par le groupe de travail CHSCT, sur une base de propositions de la part des membres. Il s'agissait de pouvoir disposer d'une certaine représentativité de la diversité des CHSCT afin d'assurer une crédibilité aux résultats des travaux de l'Observatoire. Ainsi, les CHSCT ont été proposés « sur des critères de métier, de répartition géographique, de taille des établissements et de leur diversité (parmi les 10 CHSCT se trouvent un CHSCT de direction de Branche et un CHSCT de direction régionale) » (Delanoue, 2011, p. 4). Par ailleurs, il se posait également la question de la représentativité de ces CHSCT en fonction de l'obédience syndicale. Lors de la réunion de lancement du groupe de travail CHSCT en septembre 2011, l'un des membres relevait ainsi que l'ensemble des secrétaires des CHSCT sollicités était de la CGT. Cette « représentativité » a par la suite été modifiée pour inclure des CHSCT dont les secrétaires étaient d'une autre organisation syndicale. La sélection des terrains répondait ainsi aux enjeux de l'Observatoire de crédibiliser le résultat de ses travaux tant envers les directions qu'envers les organisations syndicales. Il s'agit, d'une certaine façon, de montrer que les productions de cet Observatoire étaient pertinentes.

L'un des objectifs, par la diversité voulue, était de disposer d'une compréhension de ce qui fait la spécificité de chaque CHSCT, mais aussi, par un comparatif des pratiques et modes de fonctionnement de différents CHSCT, de disposer des invariants. Nous pourrions en ce sens repérer des éléments communs à l'ensemble des CHSCT, ou du moins à un grand nombre d'entre eux.

Le groupe de travail CHSCT nous proposait ainsi une diversité de terrain auprès desquels nous pourrions réaliser des analyses et des expérimentations. Nous pourrions réaliser des observations en participant à des réunions et à des actions de terrain, y récupérer des documents à analyser. Nous pourrions également conduire des entretiens avec les membres pour prolonger nos observations. De même, nous pourrions y mener des expérimentations. Pour autant, nous n'allions pas intervenir pour ces CHSCT ; nous y avons une posture d'observateur extérieur.

Il ne s'agissait pas de répondre à des problématiques locales, mais à des interrogations nationales.

## 2.1. Susciter une accroche locale

Nous étions ainsi appelé à participer à un projet élaboré à un niveau national et qui souhaitait solliciter des acteurs locaux pour y « récupérer » des éléments de compréhension et y « tester » des pistes d'amélioration. Ainsi, bien que la dimension opérationnelle de nos travaux puisse sembler construite avant notre arrivée sur les terrains, il est rapidement apparu que nous ne pouvions considérer ce cadre comme entièrement propice pour notre travail.

Ce cadre avait été construit pour répondre aux exigences de ce groupe de travail. L'ensemble de la démarche définie par le groupe de travail CHSCT laissait en effet présager un projet dont les caractéristiques extérieures avaient les apparences d'un projet national « imposé » au local. Dès lors, nous pouvions craindre que les acteurs locaux ne se « prêtent au jeu » que pour la phase d'analyse et non pour celle d'expérimentation.

Dans cette méthodologie d'intervention, nous étions un observateur extérieur appelé pour une étude. De même, nous pouvions penser que nous ne participerions pas réellement aux expérimentations : celles-ci seraient élaborées en dehors des CHSCT, au sein d'un groupe de travail rassemblant les principaux acteurs concernés (les présidents et secrétaires), avant d'être déployées localement. Or, l'intervention ergonomique doit pouvoir s'appuyer sur une demande sociale. Celle-ci existait au niveau national, mais, comme nous allons le voir maintenant, rien ne garantissait qu'elle existe au sein des différents établissements auprès desquels nous allions intervenir. Nous avons ainsi à construire notre positionnement auprès des acteurs locaux.

Motivé dès les premiers instants par une volonté de partir des problématiques locales, nous savions qu'il était primordial que notre intervention pour le groupe de travail CHSCT puisse également répondre aux enjeux des acteurs locaux. Nous devions en ce sens contribuer à ce que la façon dont nous allions participer à chaque CHSCT permette de résoudre les problèmes qui se présentaient dans les établissements locaux. En lien avec ce que nous disions à propos des relations entre pensée, action et illustration par l'exemple, nous espérions qu'en contribuant à traiter autrement les sujets qui préoccupent les acteurs locaux nous puissions contribuer à déclencher chez eux des réflexions nouvelles à propos des pratiques de leur CHSCT. Nous espérions ainsi les amener plus facilement à participer aux expérimentations à venir.

Pour cela, nous avons souhaité construire un intérêt local pour participer à nos travaux. C'est pourquoi, dès les premières rencontres avec les acteurs des différents établissements, nous avons proposé une « implication plus importante »<sup>24</sup> de notre part, par l'intermédiaire d'un accompagnement local au traitement d'une question, d'un sujet. Cet accompagnement devait se faire sur une mission spécifique :

- que doit déjà traiter le CHSCT ;
- avec l'accord du CHSCT et selon des modalités à valider ensemble ;
- qui sera menée par un ou plusieurs membres du CHSCT.

En ce sens, nous proposons de construire une intervention ergonomique de notre part qui permette aux acteurs du CHSCT de traiter une question ou un sujet qui les préoccupent. Nous espérons ainsi susciter une demande locale. Nous choisissons alors de proposer une intervention ergonomique dans laquelle nous ne réaliserons pas les actions à la place des personnes en charge du sujet. Nous souhaitons au contraire les laisser « aux commandes ».

---

<sup>24</sup> Nous reprenons ces termes des présentations Power Point que nous avons pu réaliser au début de nos travaux auprès des CHSCT locaux, mais aussi du groupe de travail CHSCT. Ils témoignent, nous semble-t-il, de cette nécessité de proposer une méthodologie supplémentaire à celle proposée par l'Observatoire.

En proposant cet accompagnement, nous avons quatre objectifs principaux :

- développer un intérêt des acteurs locaux pour nos travaux ;
- favoriser la mise en place des expérimentations à venir ;
- assurer une implication de notre part à l'ensemble d'une mission ;
- construire localement un contexte permettant d'élaborer des enseignements potentiellement généralisables :
  - o sur l'activité des représentants du personnel pour et au sein du CHSCT ;
  - o sur les démarches d'intervention qu'il est possible de proposer aux représentants du personnel des CHSCT pour développer une nouvelle façon de faire.

Nous espérons ainsi pouvoir tenir plusieurs objectifs :

- ceux du groupe de travail CHSCT de disposer d'une analyse des pratiques locales des membres de CHSCT et des possibilités de transformations ;
- nos objectifs de recherche à propos des démarches d'intervention concernant les CHSCT.

En partant des problématiques locales et en intervenant pour les CHSCT pour traiter les sujets qui les préoccupent, nous pouvons également nous assurer d'être présent sur l'ensemble du traitement d'un sujet, ce qui est primordial pour la compréhension de la façon dont ils traitent un sujet. Nous pouvons par ailleurs contribuer à « transformer » les pratiques dès ces premiers instants. En effet, en y participant avec eux, en proposant des actions, des éclairages scientifiques, il serait possible de mettre en lumière différemment les façons d'aborder et de traiter les sujets. Il serait ainsi possible de plus facilement révéler les aspects cognitifs de l'activité des représentants du personnel.

Enfin, nous espérons faciliter la mise en place des expérimentations à venir. D'une part, en participant à la résolution d'une situation, nous pourrions gagner en crédibilité et en légitimité auprès des acteurs locaux. D'autre part, cette résolution et les premières transformations des pratiques permettraient, nous l'espérons, d'illustrer par l'exemple l'intérêt d'une remise en question des pratiques.

La possibilité de proposer ces accompagnements a été présentée au groupe de travail CHSCT et validée à cette occasion. Nous avons ainsi proposé la démarche résumée dans la figure 13.

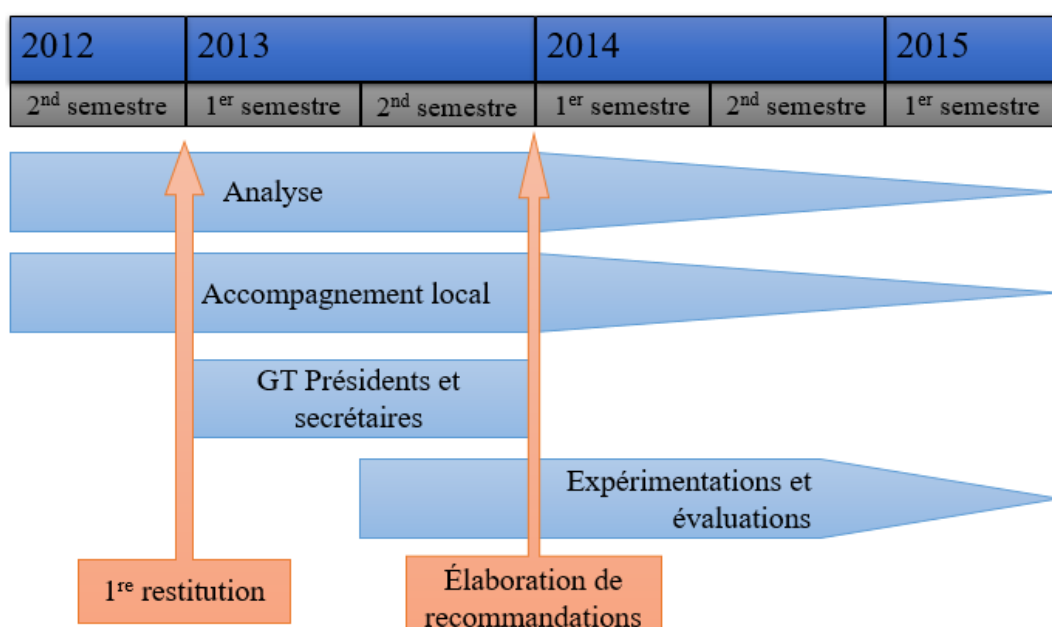


Figure 13 : proposition de la structuration du projet en juin 2012

Nous souhaitions ainsi proposer à l'Observatoire une analyse qui s'appuierait tant sur notre participation en tant qu'observateur aux actions du CHSCT que sur nos accompagnements locaux. Ces deux éléments devaient nous permettre, par la mise en discussion au sein du groupe de travail des présidents et secrétaires, d'en affiner l'analyse, mais aussi d'y développer des pistes d'améliorations qui pourraient être expérimentées et évaluées à partir du second semestre 2013.

## 2.2. Les CHSCT participant à nos travaux

La détermination des différents CHSCT qui participeraient à nos travaux s'est construite dans le temps, sur la base de propositions des membres du groupe de travail CHSCT. Le groupe de travail avait ainsi sollicité les présidents et secrétaires de divers établissements de régions et métiers différents. Ceux intéressés par la démarche ont ensuite été invités à participer à une session du groupe de travail CHSCT en novembre 2011. Il s'agissait de leur présenter l'Observatoire, sa composition et ses objectifs, ainsi que le projet du groupe de travail CHSCT. Nous avons pu participer à cette session et présenter l'approche que nous avions alors du projet et de notre place. Elle n'intégrait pas encore les projets d'accompagnements locaux. À la suite de cette journée, les participants avaient une quinzaine de jours pour se positionner :

dès réception de ce compte-rendu, il est demandé aux CHSCT, président et secrétaire, de confirmer leur engagement dans le projet dans un délai de 15 jours; cet engagement devra être validé par le DET à qui est également adressé ce compte-rendu. (Delanoue, 2011, p. 5)

Cette participation, pour être validée par le groupe de travail, devait ainsi reposer sur une volonté de s'impliquer partagée par le président et le secrétaire de l'instance. Par ailleurs, les directeurs d'établissement devaient également donner leur accord. Les échanges lors de cette journée ont également montré qu'une présentation pour validation devait également être faite aux autres membres de chaque CHSCT.

En raison de ces différents critères et étapes de validation, le nombre de CHSCT a fluctué dans le temps, avant le début de nos travaux, mais aussi pendant. Le Tableau 4 résume ces évolutions.

	1 <sup>re</sup> sollicitation du groupe de travail CHSCT	Présentation du projet aux CHSCT	Validation des terrains	Début de nos travaux
CHSCT n° 1	X	Absent	Validé	Validé
CHSCT n° 2	X			
CHSCT n° 3	X	X	Validé	Validé
CHSCT n° 4	X	X		
CHSCT n° 5	X	X		
CHSCT n° 6	X	X	Validé	Validé
CHSCT n° 7	X	Absent		
CHSCT n° 8	X	X	Validé	Validé
CHSCT n° 9	X	X		
CHSCT n° 10		X	Validé	Validé
CHSCT n° 11		Absent		
CHSCT n° 12			X	
CHSCT n° 13			X	
CHSCT n° 14			Validé	Validé
CHSCT n° 15			X	
CHSCT n° 16			Validé	Validé

Tableau 4 : évolution des CHSCT sollicités pour le projet

Nous y avons distingué quatre moments particuliers :

- la première sollicitation du groupe de travail nous concernant, en septembre 2011 ;
- la présentation du projet aux CHSCT, en novembre 2011 ;
- la validation des terrains par le groupe de travail CHSCT, en février 2012 ;
- le début de nos travaux de terrain, en juin 2012.

Dans ce tableau, les croix indiquent que le CHSCT a été sollicité et que sa participation reste à valider. Nous avons grisé les cases lorsque le CHSCT n'était pas encore sollicité ou avait refusé le projet. Nous avons également indiqué lorsque le CHSCT était absent, même si cette information concerne uniquement la réunion de novembre 2011. Lorsqu'un CHSCT acceptait de participer, nous avons indiqué *validé*.

Précisons également que nous ne disposons pas de toutes les informations concernant le choix de ces terrains, notamment des arbitrages réalisés par le groupe de travail CHSCT. Cette construction a toutefois dû être l'objet d'enjeux divers entre les participants du groupe de travail. La « liste finale » constitue pour ainsi dire l'objet d'un compromis entre diverses logiques.

Comme le montre ce tableau, nous nous trouvons face à une diversité de construction du projet en ce qui concerne les CHSCT. Sur les sept qui ont constitué nos terrains :

- quatre étaient présents depuis le début ;
- seuls quatre étaient présents à la réunion de novembre 2011 ;
- deux ont intégré le projet en début d'année 2012.

De fait, nous devons présenter la démarche que nous souhaitons mettre en place avec eux. Par ailleurs, un certain nombre d'entre eux n'avaient pas eu l'occasion de présenter le projet en réunion plénière du CHSCT pour valider auprès de l'ensemble des représentants du personnel la participation au projet de l'Observatoire.

C'est pourquoi, lorsque nous avons amorcé nos analyses de terrain en juin 2012, nous avons tout d'abord sollicité les présidents et secrétaires des établissements qui avaient accepté de participer. Nous devons construire localement une démarche nationale, mais nous souhaitons aussi construire localement une demande et un positionnement qui nous permette d'instruire notre objet de recherche, à savoir l'intervention *auprès, sur et avec* les CHSCT. En cela, nous devons faire évoluer la position des CHSCT comme objet d'étude d'une démarche nationale à celle de « demandeur » d'une intervention. Ce n'est que dans cette situation que nous pourrions tester les ingrédients permettant de faire évoluer les pratiques.

Très rapidement, il s'est avéré que l'implication et la motivation à participer n'étaient pas les mêmes d'un établissement à l'autre. En fonction des contextes, des histoires, des opportunités, nous avons construit des positionnements différents dans chaque CHSCT. Dans certains, nous avons pu mener plusieurs interventions et participer à divers moments de la vie des CHSCT ; dans d'autres, nous n'avons été qu'observateur.

### 2.2.1. Le CHSCT d'un service national

Ce service est en charge de la maintenance du réseau ferré, ce qui comprend les travaux sur des éléments de voies (ballasts, rails, ponts, etc.). Dans le cas de cet établissement, le périmètre d'action est national, contrairement aux autres services identiques qui sont eux régionaux.

Les agents se déplacent pour la période de travail et rentrent chez eux pour les périodes de repos. Ils sont ainsi amenés à intervenir partout en France, à chaque fois sur de nouvelles zones, de sorte que les situations d'intervention – et donc de travail, mais aussi de vie – sont à chaque fois à anticiper. Les différentes équipes ne se rencontrent que rarement et sont également rarement au siège de l'établissement.

Dans cet établissement d'environ 1000 agents, un seul CHSCT couvre l'ensemble des équipes réparties sur le territoire national. Ce choix d'une instance unique s'explique par une volonté des organisations syndicales de ne disposer que d'une instance permettant de centraliser l'ensemble des sujets et problématiques que rencontrent les agents. Pour faciliter la récupération d'informations, le CHSCT s'est structuré de façon que les représentants du personnel appartiennent, dans la mesure du possible, aux différents services de l'établissement.

Type d'établissement	Maintenance du réseau ferré
Périmètre du CHSCT	National
Nombre de services couvert par le CHSCT	6 services, divisés en une dizaine d'équipes différentes
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	1000
Nombre de CHSCT	1
Date de création du CHSCT	2006
Composition du CHSCT	3 acteurs côté direction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- président RRH ;</li> <li>- COSEC ;</li> <li>- assistant du président.</li> </ul> 8 représentants du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 CGT ;</li> <li>- 2 UNSA.</li> </ul>
Profil du président	Responsable RH, président depuis 2011
Profil du secrétaire	Agent d'exécution. Secrétaire depuis 2011. Détaché permanent. Également délégué du personnel
Profil des autres représentants du personnel	La plupart sont également délégués du personnel

Tableau 5 : principales caractéristiques du CHSCT d'un service national

Notre intégration dans ce CHSCT s'est faite rapidement, dès le début de nos travaux en juin 2012. La proposition d'un accompagnement local a de suite suscité un intérêt chez le président et le secrétaire, de sorte que dès la première rencontre, une piste possible a été repérée. Cette piste a ensuite été validée lors de la réunion ordinaire de septembre 2012. Nous avons ainsi pu intervenir auprès de deux représentants du personnel lors d'une mission entre novembre 2012 et juin 2013. Par la suite, nous avons également pu mener une seconde intervention au sein de cet établissement, de juin 2013 à juin 2014. Les travaux en commun se sont poursuivis jusqu'à la fin de nos travaux à la SNCF.

Tout au long de ces travaux en commun, nous étions parfois sollicité sur d'autres sujets par les représentants du personnel, en réunion, mais aussi dans des moments plus informels. Les représentants du personnel souhaitaient à ces occasions un éclairage particulier sur le fonctionnement de l'homme au travail, mais aussi avoir notre opinion sur l'action ou sur le fonctionnement du CHSCT. Ces sollicitations ont été très riches tant pour eux que pour nous. Nous pouvions ainsi débattre du rôle de chacun, des objectifs, limites et avantages d'une action, du fonctionnement du CHSCT, de l'ergonomie, du syndicalisme, de la SNCF et de son histoire,

etc. Autant de moments importants pour nous permettre de construire un positionnement propice à nos interventions, mais aussi pour approfondir nos analyses. Cela nous permettait également de nous intégrer dans des histoires : celle de la SNCF, du syndicalisme, de cet établissement, de son CHSCT, de ses représentants du personnel, etc. Ces échanges nous ont surtout permis d’avoir une meilleure vision de notre objet de recherche. En effet, nous découvrons tant la SNCF que les CHSCT et, par là, les possibilités d’intervention. Nous découvrons ainsi notre propre objet de travail, nous permettant plus facilement d’y intégrer notre histoire, nos valeurs, nos mobiles, nos buts.

La figure 14 résume ces principales étapes.

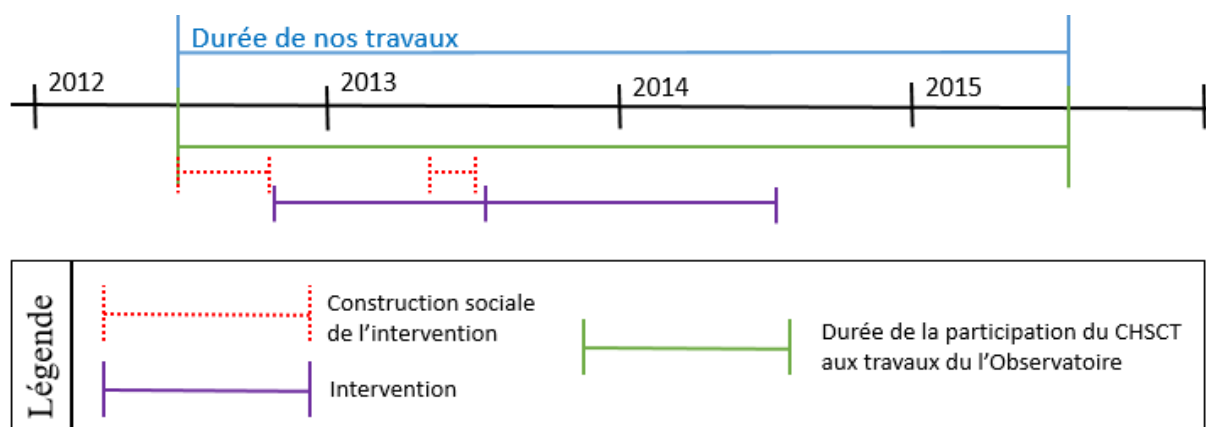


Figure 14 : notre participation au CHSCT d'un service national

### 2.2.2. Le CHSCT d'un Infralog régional

Cet Infralog, composé de 750 salariés, agit à un niveau régional pour des missions proches de celles du service national présenté plus tôt. Ainsi, les agents, même s'ils sont parfois appelés à intervenir sur toute la France, sont principalement en prestation sur un périmètre régional. De fait, les questions de logement sont moins importantes que pour le service national. Par contre, la question des « bases vies », permettant aux agents de disposer d'un local d'accueil pour les travaux, est présente.

Cet établissement, composé d'environ 750 agents répartis sur 4 agences formant 10 Unités de Production (UP) différentes, était initialement couvert par deux CHSCT différents. L'un étant spécifique à une agence rassemblant cinq UP pour environ 350 agents et été présidé par le responsable de l'agence ; l'autre ayant le reste de l'établissement comme périmètre et présidé par le RDET (adjoint du directeur d'établissement). Nous étions intégré au premier.

Concernant ce CHSCT, sa composition et son périmètre d'action se sont modifiés à plusieurs occasions depuis le début de notre intervention.

En janvier 2013, l'établissement va se séparer de deux agences, passant de 750 à 500 agents. À cette occasion, le président changera également de poste, quittant l'établissement. Ces événements vont contribuer à ce que la présidence passe du directeur de l'UP au responsable de pôle QSE. La désignation se fera par le directeur d'établissement suite à une proposition du président sortant. Cette fonction sera ainsi proposée à un ancien responsable d'UP de l'établissement qui prenait par ailleurs la responsabilité du pôle QSE également en janvier 2013. En tant qu'ancien dirigeant d'unité, le nouveau président connaissait déjà certains représentants du personnel du CHSCT, dont le secrétaire. Ils avaient déjà eu l'occasion de travailler ensemble sur des questions liées à la santé et la sécurité des agents que le président avait alors sous ses ordres en tant que dirigeant d'unité.



Lors de cette transition, la composition du CHSCT a également changé. Alors que l'ancien président pouvait s'appuyer sur un assistant pour coordonner et préparer les actions du CHSCT sur le terrain, mais aussi pour le représenter lors d'actions de terrains comme les visites d'inspections par exemple, le nouveau président se retrouvait seul. Associée à une situation où le nouveau président découvrait tant son nouveau poste de responsable QSE que celui de président au CHSCT, la disparition de la fonction d'assistant du président a de fait amené à un report d'une part des fonctions de cet assistant sur le Correspondant Sécurité (CoSec). Celui-ci participe en effet au CHSCT, mais, dans ce cas, travaille également dans le pôle QSE que dirige le président du CHSCT.

	2012 à 2014	À partir de 2014
Type d'établissement	Infralog	
Périmètre du CHSCT	Régional	
Nombre de services couverts par le CHSCT	1 agence de 5 UP	le siège de l'établissement et 2 agences pour 6 UP
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	350	400
Nombre de CHSCT	2	1
Date de création du CHSCT	2009	2014
Composition du CHSCT	3 acteurs côté direction : - président ; - assistant ; - COSEC. 5 représentants du personnel : - 4 FO ; - 1 UNSA.	2 acteurs côté direction : - président ; - COSEC. 8 représentants du personnel : - 6 FO ; - 1 UNSA ; - 1 CGT (poste inoccupé).
Profil du président	Responsable d'UP, Président depuis 2009	Responsable pôle QSE. Président depuis 2013
Profil du secrétaire	Agent de Maîtrise. Secrétaire depuis 2009. Détaché permanent. Également délégué du personnel. Était également membre du second CHSCT de 2009 à 2014	
Profil des autres représentants du personnel	Tous sont délégués du personnel	Tous sont délégués du personnel. L'un est également représentant du personnel au CE

Tableau 6 : principales caractéristiques du CHSCT de l'Infralog régional

Cette évolution de l'établissement a mis plusieurs mois à se mettre en place, de sorte que le changement de présidence s'est fait en réalité à partir d'avril 2013. Par ailleurs, la réduction du nombre de salariés a contribué à la fusion des deux CHSCT. L'établissement, avec l'accord des organisations syndicales représentatives, a décidé d'attendre les élections professionnelles de mars 2014 pour réaliser cette fusion.

Le nombre de représentants du personnel a alors augmenté, passant de cinq à huit. Il est à noter qu'une place de représentants du personnel est vacante. La place obtenue par la CGT n'est en effet pas occupée, cette fédération n'ayant trouvé aucun volontaire pour participer au CHSCT. Le Tableau 6 présente les caractéristiques de ces deux périodes.

Le président et le secrétaire que nous avons rencontrés au début de nos travaux n'étaient pas présents à la réunion du groupe de travail CHSCT de novembre 2011. Ainsi, ils n'avaient pas connaissance des détails du projet, de sorte qu'ils les ont découverts à l'occasion de cette première rencontre. Bien qu'ils disposent des objectifs présentés par le groupe de travail CHSCT (via notamment le compte-rendu de la réunion de novembre 2011), ils n'avaient aucune visibilité de la place que nous y prenions. Nous avons donc construit dès cette première rencontre un positionnement où nous pourrions mener une intervention.

Ici aussi, l'intégration dans ce CHSCT s'est faite dès le début de nos travaux et s'est poursuivie jusqu'à la fin de notre intervention à la SNCF. Nous avons également proposé un accompagnement local et là encore, les acteurs répondaient favorablement à cette proposition. Il n'a toutefois pas été possible de mener cet accompagnement. Comme nous le montrerons par la suite, les changements au sein du CHSCT à l'occasion des évolutions organisationnelles de l'établissement ont été favorables à la construction de notre positionnement. En effet, tant le président que le secrétaire nous ont indiqué que ces changements ont suscité chez eux des questionnements à propos du mode de fonctionnement du CHSCT. Nous étions donc en terrain favorable pour proposer une intervention. Nous étions, comme ce fût le cas pour le CHSCT d'un service national, sollicité par les représentants du personnel en et hors réunions. Nous avons également pu échanger avec eux à de nombreuses occasions.

Nous avons également pu mener une intervention au sein de cet établissement. Initialement établie en juillet 2013 (peu de temps après les changements au sein du CHSCT) pour un démarrage en septembre 2013, cette expérimentation a dû être repoussée pour deux raisons. Tout d'abord, comme nous le disions, le président découvrait deux postes en même temps, ce qui lui demandait du temps d'adaptation. Par ailleurs, l'accident ferroviaire de Breigny durant l'été 2013, bien qu'ayant eu lieu dans un autre établissement, a mobilisé les acteurs de cet établissement responsable de l'entretien des voies. Plus spécifiquement, les audits de sécurité habituels du second semestre 2013 ont demandé, au vu du contexte, plus de préparation. Le responsable QSE, par ailleurs président, était en première ligne. Par la suite, les élections professionnelles de mars 2014 rendaient incertain le maintien des participants. La situation n'était donc pas favorable à la mise en place de cette intervention. Nous avons donc décidé avec les membres de CHSCT de démarrer en octobre 2014. Nous avons toutefois dû repousser à nouveau, dû aux difficultés à coordonner les agendas en fin d'année. Cette expérimentation a donc eu lieu de janvier à avril 2015. Ainsi, malgré de nombreux retards à la mise en place de l'intervention, la volonté des participants était toujours intacte et se traduisait notamment par l'intégration dans les questions traitées lors des réunions du CHSCT. La figure 15 résume les temporalités de notre participation.

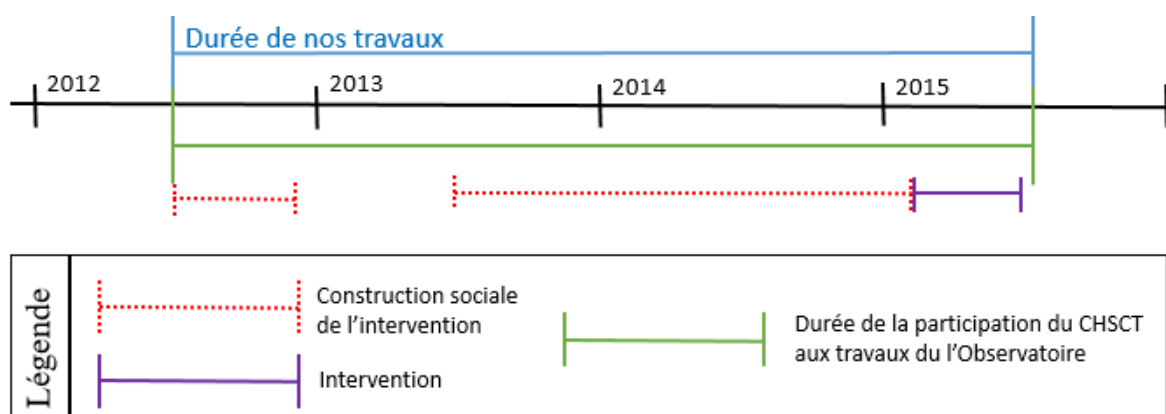


Figure 15 : notre participation au CHSCT d'un l'Infralog régional

### 2.2.3. Le CHSCT d'un ECT

Un Établissement Commercial Train (ECT) a en charge les contrôleurs à bord des trains, appelé Agents du Service Commercial Trains (ASCT). La SNCF dispose d'un ECT par région. Chaque ECT est divisé en Unités Opérationnelles (UO) en fonction de gares dites de résidence auxquels sont rattachés les contrôleurs. Chaque ECT a pour mission de « couvrir » les trains de son périmètre, c'est-à-dire assurer la présence d'un ou plusieurs contrôleurs à bord de chaque train.

En fonction des périmètres géographiques ou de l'organisation des roulements des contrôleurs, il arrive que certaines lignes et certains trains puissent être sous la responsabilité de plusieurs ECT et de plusieurs contrôleurs. C'est par exemple le cas de la ligne Bordeaux-Paris qui dépend tant de l'ECT de la région Aquitaine que de l'ECT de la région Ile-de-France. De même, un train pourra être couvert par des contrôleurs d'un ECT sur une partie du trajet et par les agents d'un autre ECT sur la fin du parcours.

Les missions des contrôleurs sont diverses : vérification des titres de transport, renseignement des voyageurs, gestion de la sécurité de la circulation des trains, parfois d'autres tâches tel que le transport de courriers. « L'univers de travail » est décrit ainsi :

seul ou en équipe de contrôle, vous travaillez à bord des trains et sur les quais. Vous portez une tenue de service pour un contact privilégié avec les voyageurs. Pour s'adapter aux besoins des clients, vos horaires sont ajustés en fonction des horaires de circulation des trains (la nuit, les samedis, dimanches et jours fériés). (SNCF, 2015b)

Les contrôleurs sont amenés à travailler sur l'ensemble de la région et parfois en dehors lorsque les trains sortent des limites géographiques de la région. Chaque contrôleur couvre en moyenne entre un et cinq trains par jour, en fonction des trajets. Par ailleurs, bien qu'ils puissent travailler en équipe à bord des trains, ces équipes changent fréquemment d'un train à l'autre dans une même journée. Les contrôleurs sont parfois amenés à réaliser des RHR (Repos Hors Résidence), qui se produisent lorsqu'ils terminent leur journée de service ailleurs qu'à leur gare de résidence. Ils logent alors dans les foyers SNCF ou à l'hôtel.

Concernant notre terrain, celui-ci est composé de deux UO, chaque UO correspondant à une partie du territoire et disposant d'un CHSCT. Cette séparation en deux CHSCT date de 1995. Du fait de ces deux CHSCT, il y a également un CHSCT de coordination, permettant de faire le lien entre les deux instances. Ce CHSCT de coordination est présidé par le directeur d'établissement et est composé des membres des deux CHSCT. Il se réunit une fois par an.

Le CHSCT auprès duquel nous sommes intervenu couvre environ 194 agents dans son périmètre, à savoir ceux d'une UO, ainsi que les agents des pôles en charge de la gestion du personnel au siège de l'établissement. Tout comme pour l'Infralog régional que nous venons de présenter, ici aussi, le président et le secrétaire n'étaient pas présents lors de la réunion du groupe de travail CHSCT de novembre 2011. Bien qu'ils aient été sollicités à la même période, ils n'avaient pas de visibilité sur le projet et ses objectifs, n'ayant pas reçu le compte-rendu de la réunion de novembre 2011. Ils ont ainsi découvert le projet lors de notre première rencontre. De même, la directrice d'établissement n'avait pas (ou peu) d'informations sur le projet.

Ainsi, bien que la démarche que nous proposons puisse sembler les intéresser, nous avons dû faire face à quelques difficultés pour construire un positionnement au sein de l'instance. Dès la première rencontre, il était clair que nous arrivions dans un contexte peu favorable. Cela a par exemple été le fait que le président s'interrogeait sur la possibilité de nous transmettre les documents du CHSCT, en raison de leur confidentialité. De même, nous ne pouvions participer qu'à partir de la réunion du CHSCT suivant, à savoir trois mois plus tard. Par ailleurs, le président nous a précisé que nous ne pourrions y être qu'observateur et que nous ne pourrions pas y présenter notre projet à l'ensemble du CHSCT.

Type d'établissement	Établissement Commercial Train
Périmètre du CHSCT	Régional
Nombre de services couvert par le CHSCT	1 Unité Opérationnelle, pour 6 résidences
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	194 agents
Nombre de CHSCT	2
Date de création du CHSCT	1995
Composition du CHSCT	3 acteurs côté direction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- président RRH ;</li> <li>- COSEC ;</li> <li>- Alternant.</li> </ul> 5 représentants du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 CGT ;</li> <li>- 2 SUD.</li> </ul>
Profil du président	Directeur d'UO, président depuis 2008
Profil du secrétaire	Agent d'exécution. Secrétaire depuis 2004. Également délégué du personnel
Profil des autres représentants du personnel	La plupart sont également délégués du personnel. Certains sont également représentants du personnel au CE

Tableau 7 : principales caractéristiques du CHSCT de l'ECT

Arrivant donc dans un contexte peu préparé, nous nous étions entendus avec le président et le secrétaire pour leur envoyer un document de présentation de la démarche que nous portions. Le président pourrait ainsi présenter le projet plus en détail à la directrice d'établissement, tandis que le secrétaire pourrait le faire auprès des autres représentants du personnel. Bien que nous propositions de participer à ces présentations, cela ne s'est pas fait.

Comme pour les deux précédents CHSCT, nous avons proposé dès la première rencontre un accompagnement local. Cette proposition a suscité un intérêt que nous pourrions qualifier de timide. Cependant, le président nous avait fait une proposition de sujet dès cette première rencontre. Nous n'avons toutefois pas pu mener cet accompagnement pour deux raisons. Tout d'abord, le sujet a été traité avant que nous soyons réellement intégré à ce CHSCT.

Par la suite, le président nous apprenait qu'il avait eu peur que nous ne cherchions à renforcer les représentants du personnel par notre intervention, créant par-là de nouveaux sujets sensibles qu'il lui faudrait traiter. Nous voyons là toute la particularité politique des CHSCT et la façon dont le projet national nous a amené de fait à nous intégrer dans ces jeux. Peut-être plus que dans d'autres interventions ergonomiques, celles *sur* et *avec* les CHSCT nécessitent une construction sociale particulière qui permet de clarifier auprès de qui se positionne l'intervenant. Est-ce auprès des représentants du personnel ? Du président ? De l'ensemble du CHSCT ? De l'établissement dans son ensemble ? Des salariés ?

Dans un premier temps, tout frais émoulu et peut-être un peu naïf, nous n'avions pas cerné ces enjeux politiques. Nous portions en nous l'approche de l'Observatoire, à savoir celle de se positionner à équidistance des représentants du personnel et de la direction. Nous abordions pour ainsi dire le CHSCT comme un service que nous pourrions analyser comme tel. Ce n'est que progressivement que nous avons perçu toute la complexité de ces instances et comment,

finalement, la question du positionnement n'est jamais vraiment claire, en fonction des sujets, des moments, des personnes.

Par la suite, la dynamique de travaux en commun n'a pas pris, de sorte que, progressivement, nous nous sommes éloigné de ce terrain. Nous étions d'une part pris sur d'autres terrains et souvent non informé des événements de celui-ci. Nous n'avons donc que très peu participé à ce CHSCT. Contrairement aux deux CHSCT présentés précédemment, nous n'avons eu que très peu d'échanges informels avec ses membres. En cela, il nous a été difficile de construire un positionnement favorisant la mise en place d'une intervention.

Lorsque nous avons voulu construire des expérimentations locales, nous avons eu l'occasion de présenter au président et au secrétaire le diagnostic que nous avons pu réaliser sur leur CHSCT, mais aussi sur l'ensemble des CHSCT de l'entreprise. Cette rencontre a eu lieu tardivement, en novembre 2013, soit presque à la fin de notre intervention pour le groupe de travail CHSCT. À cette occasion, tant le président que le secrétaire partageaient les éléments de diagnostic que nous avons présenté. Ils considéraient toutefois qu'il n'était pas nécessaire de mettre en place des expérimentations dans leur CHSCT, portant un regard positif sur leur façon de faire. Ceci illustre bien, il nous semble, toute l'importance de pouvoir s'appuyer sur des volontés locales pour intervenir. Cet aspect est d'autant plus important lorsque la démarche globale s'intègre dans un projet national qui sollicite les terrains locaux. Il nous semble en effet que la transformation des situations, même dans le cadre d'expérimentations construites nationalement, nécessite de s'appuyer sur une certaine prise de conscience de la part des acteurs des difficultés locales dans leurs pratiques ou, du moins, d'une possibilité d'amélioration.

Cet établissement montre bien comment la question des critères de sélection des CHSCT qui allaient participer à notre étude a pu participer à la façon dont nous pouvions construire une méthodologie d'intervention propice à notre recherche. Les différents aspects que nous avons présentés ici nous renseignent sur les conditions favorables à la mobilisation de CHSCT dans le cadre d'un projet national. Pour l'heure, nous pourrions résumer ces éléments par deux questions :

- auprès de qui se positionne-t-on ?
- quelles sont les motivations des acteurs à participer à ce projet ?

La figure 16 résume la durée de notre participation à ce CHSCT.

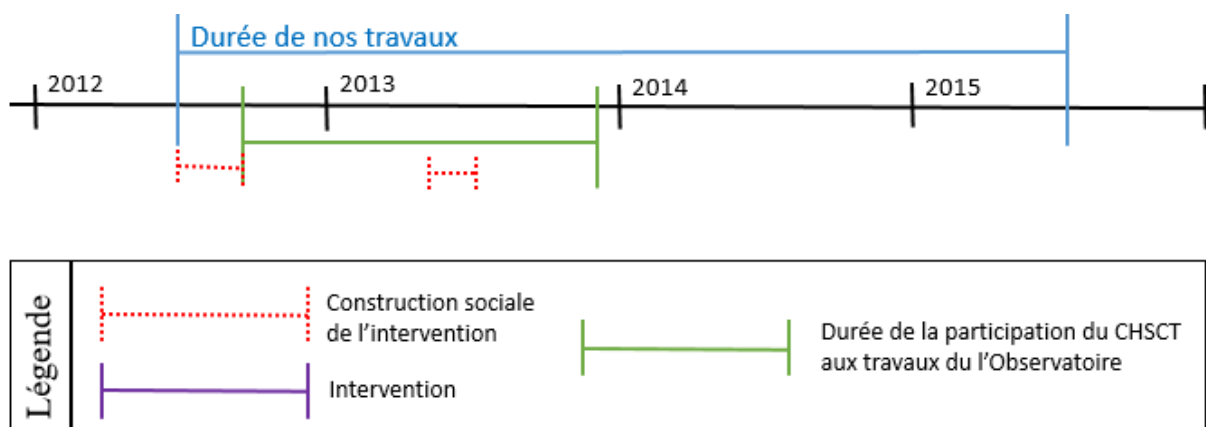


Figure 16 : notre participation au CHSCT de l'ECT

### 2.2.4. Le CHSCT d'une direction régionale

Le quatrième établissement est une direction régionale et gère un ensemble de fonctions transverses aux différents établissements des différentes Branches présents dans son périmètre.

Dans le cas de cette direction régionale, la plupart des agents sont situés au sein d'un même bâtiment. Les agents sont principalement des employés de bureau. Toutefois, des antennes existent à d'autres endroits, l'ensemble étant réparti dans deux villes distinctes de deux départements différents d'une même région. En raison de ces multiples localisations, deux CHSCT existent, créés en fonction des villes. Il y a ici aussi un CHSCT de coordination.

Le CHSCT auquel nous participons couvre environ 360 agents, soit trois quarts de l'effectif total. Il est important de souligner que ce CHSCT était relativement jeune et a été créé en 2011. Tous les représentants du personnel étaient à leur premier mandat. Le secrétaire disposait toutefois d'une expérience de quatre mois au poste de secrétaire, dans le cadre du remplacement du secrétaire précédent. De même, le président venait de prendre cette fonction. Celui-ci disposait toutefois d'une expérience précédente en tant que président de CHSCT d'autres établissements.

Type d'établissement	Direction régionale
Périmètre du CHSCT	Régional
Nombre de services couvert par le CHSCT	15 services
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	360 agents
Nombre de CHSCT	2
Date de création du CHSCT	2011
Composition du CHSCT	2 acteurs côté direction : - président RRH ; - COSEC. 4 représentants du personnel, tous à l'UNSA
Profil du président	Responsable RH, président depuis 2011
Profil du secrétaire	Agent de maîtrise. Secrétaire depuis 2011. Détaché permanent. Également délégué du personnel et représentant du personnel au CE
Profil des autres représentants du personnel	Trois sont délégués du personnel et représentants du personnel au CE. Deux sont également détachés permanents.

Tableau 8 : principales caractéristiques du CHSCT de la direction régionale

Lorsque nous avons rencontré le président et le secrétaire, un projet de déménagement de l'établissement était en cours. En 2011, lors de la création de ce CHSCT, le futur président a proposé au directeur d'établissement de prendre conjointement la présidence du CHSCT ainsi que la gestion du projet de déménagement, puisqu'il considérait que « les deux seraient étroitement liés ». De fait, les questions de déménagement devenaient centrales dans le fonctionnement du CHSCT. Celui-ci a ainsi pu mettre en place des sessions de travail à travers la création d'un « groupe miroir » qui permettait au CHSCT de se consacrer uniquement aux

questions en lien avec le projet de déménagement. Par ailleurs, le président convoquait parfois des représentants du personnel lors de réunions importantes mises en place par l'établissement au sujet du déménagement.

Le président et secrétaire de ce CHSCT avaient pu assister à la réunion de novembre 2011. Ils disposaient ainsi d'une vue sur les objectifs du groupe de travail CHSCT et une première vision de ce que nous pourrions proposer. Toutefois, nous n'avons pas pu construire un positionnement qui nous permettrait de conduire une intervention dans ce CHSCT. D'une part, nous n'avons pas pu présenter le principe d'un accompagnement local dès la première rencontre. Cette proposition s'est faite par la suite, lors de rencontres individuelles avec le président et avec le secrétaire. Dans les deux cas, le principe leur semblait intéressant, sans toutefois susciter des propositions de sujets. Nous n'avons ainsi pas réellement de « demandeurs » sur lesquels nous pourrions nous appuyer.

Nous avons toutefois pu proposer un accompagnement aux représentants du personnel en septembre 2012, lors d'une réunion ordinaire du CHSCT. Cette proposition portait sur la lecture des plans du futur bâtiment. Nous avons en effet relevé les difficultés des représentants du personnel à lire des plans et nous espérions ainsi susciter un intérêt. Notre proposition a été acceptée et nous pouvions intégrer le « groupe miroir » mis en place pour permettre aux représentants du personnel de travailler sur le projet de déménagement. Nous n'avons toutefois pas pu participer aux sessions de ce "groupe miroir" qui ont suivi, étant pris sur d'autres terrains. Ces absences n'ont pas facilité notre intégration à ce CHSCT.

Dans le cas de ce CHSCT, nous avons également eu du mal à instaurer une dynamique, de sorte que nous n'étions pas informé des événements qui mobilisaient le CHSCT, dont le groupe miroir. Par ailleurs, pris sur d'autres terrains, nous nous sommes progressivement éloigné de ce CHSCT et nous avons cessé de travailler à la fin du premier semestre 2013.

L'histoire de ce terrain, mais également celle du terrain précédent, illustre bien un troisième point important à propos de la structuration d'un projet national déployé au niveau local. En effet, il apparaît ici, peut-être plus que dans les autres terrains, qu'il est nécessaire de « prendre soin » des différents terrains. Nous entendons par là que les terrains ne doivent pas être considérés uniquement comme des sources d'informations où il est possible de se rendre pour, justement, récupérer des informations. En lien avec les éléments d'interventions que nous présentions dans les parties précédentes, il est nécessaire de construire socialement l'intervention. C'est ce que nous entendons par « prendre soin » des terrains. Il s'agit ainsi de pouvoir participer à des moments importants, d'être réactif lorsque cela semble nécessaire, mais aussi de partager des moments informels avec les acteurs, d'accepter de donner en retour quelque chose de soi. D'une certaine façon, nous ne sommes pas loin de la notion de don et contre-don développée par Mauss (1923). C'est ce que nous avons pu faire dans les deux premiers terrains présentés ici.

La figure 17 résume ces éléments.

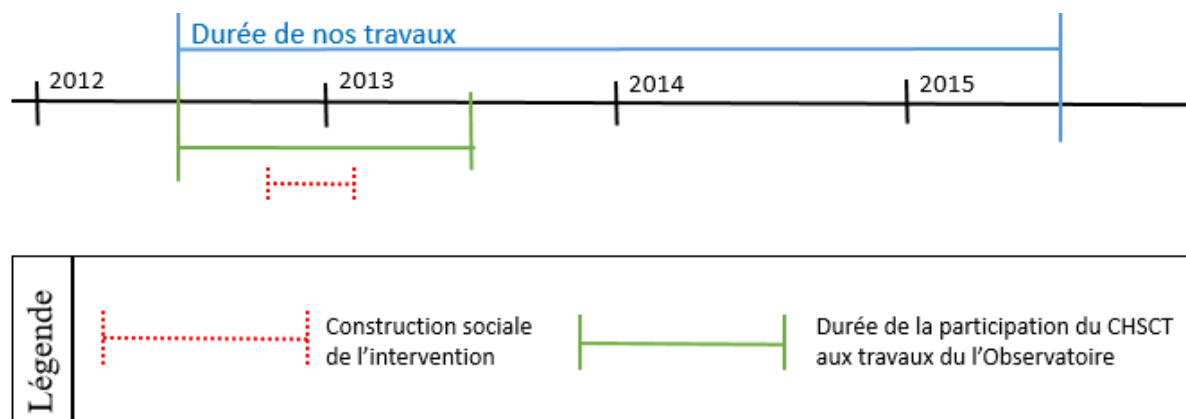


Figure 17 : notre participation au CHSCT d'une branche régionale

## 2.2.5. Le CHSCT d'un Technicentre Industriel

Le cinquième établissement est un Technicentre Industriel, c'est-à-dire un établissement qui a la charge de la rénovation des rames de train. Dans ce cas, il s'agit plus particulièrement de la réparation et de l'entretien des pièces constituant les systèmes de freinages des voitures.

Cet établissement est constitué de cinq pôles et quatre Unités Opérationnelles ; 460 agents y travaillent. L'ensemble des services est regroupé au sein d'un seul site et un seul CHSCT couvre l'ensemble des agents. Le personnel est principalement constitué d'agent d'exécution dans les ateliers de maintenance, et de personnels de maîtrise et cadres dans les pôles.

Concernant les ateliers, « l'univers de travail » est décrit ainsi :

toujours en équipe, vous exercez votre métier en atelier, à poste fixe, sur organes ou sur engins. Homme ou femme de terrain, vous pouvez aussi travailler en extérieur et réaliser des déplacements. Vous intervenez dans le respect strict des règles de sécurité. Vous pouvez être soumis à des horaires de jour ou des horaires décalés. (SNCF, 2015c)

Type d'établissement	Technicentre Industriel
Périmètre du CHSCT	Établissement
Nombre de services couvert par le CHSCT	7 services
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	500 agents
Nombre de CHSCT	1
Date de création du CHSCT	?
Composition du CHSCT	Deux acteurs côté direction : <ul style="list-style-type: none"> <li>- président RRH ;</li> <li>- COSEC.</li> </ul> 10 représentants du personnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 CGT ;</li> <li>- 3 CFDT ;</li> <li>- 1 UNSA.</li> </ul>
Profil du président	Responsable RH, président depuis 2008
Profil du secrétaire	Agent de maîtrise. Secrétaire depuis 2009. Également délégué du personnel
Profil des autres représentants du personnel	Tous sont délégués du personnel et représentants du personnel au CE.

Tableau 9 : principales caractéristiques du CHSCT du Technicentre industriel



Cet établissement, lorsque nous sommes arrivé, avait également engagé un projet de déménagement de l'ensemble de ces services. Ce projet a fait l'objet d'une intervention par un cabinet d'ergonomie, sous l'impulsion de l'Observatoire de la qualité de vie au travail. Le projet de déménagement a ici aussi contribué à structurer les actions du CHSCT. L'instance a pu mettre en place des sessions de travail spécifiques à la conduite de ce projet de déménagement. Nous avons pu suivre dans une certaine mesure cette intervention ergonomique, uniquement à travers les actions du CHSCT. Nous n'y avons toutefois pas pris part.

Nous avons également eu du mal à construire une dynamique qui ne nous cantonne pas uniquement à un rôle d'observateur. Ceci s'explique notamment par le fait que le CHSCT était déjà largement investi dans le projet de déménagement et accompagné pour cela par des ergonomes plus expérimentés que nous ne le sommes. Nous n'avons par exemple pas réussi à construire un accompagnement local de notre part. Pour autant, lorsque nous avons amorcé la phase d'expérimentation à partir du second semestre 2013, ce CHSCT a « joué le jeu » et a pu mettre en place deux expérimentations. Celles-ci ont été construites dans le cadre du groupe de travail CHSCT. En cela, elles ne sont pas issues d'une demande locale. Deux éléments nécessitent d'être présentés au sujet de ces expérimentations.

Tout d'abord, nous étions pris sur d'autres terrains, de sorte que très rapidement, ces expérimentations se sont déroulées sans nous. Les membres du CHSCT ont géré seuls leur mise en place et leur évaluation. Nous avons toutefois pu mener des entretiens avec le président et le secrétaire à la suite de ces expérimentations, pour en mesurer les effets. Nous ne disposons ainsi à travers ces expérimentations que de résultats pour notre intervention auprès du groupe de travail CHSCT. Elles n'étaient pas mobilisables pour notre travail de recherche.

Ensuite, en lien avec ce premier point, il nous semble que ce CHSCT dispose d'une particularité importante qui explique, il nous semble, l'autonomie de ce CHSCT. En effet, comme nous le disions, ce CHSCT a été suivi pendant de longs mois par un cabinet d'ergonomie, avec l'appui de l'Observatoire. Les membres du CHSCT ont ainsi pu développer une pratique réflexive sur leur activité que nous pensons favorable à cette gestion autonome de nouvelles façons de faire.

La figure 18 distingue ces deux expérimentations.

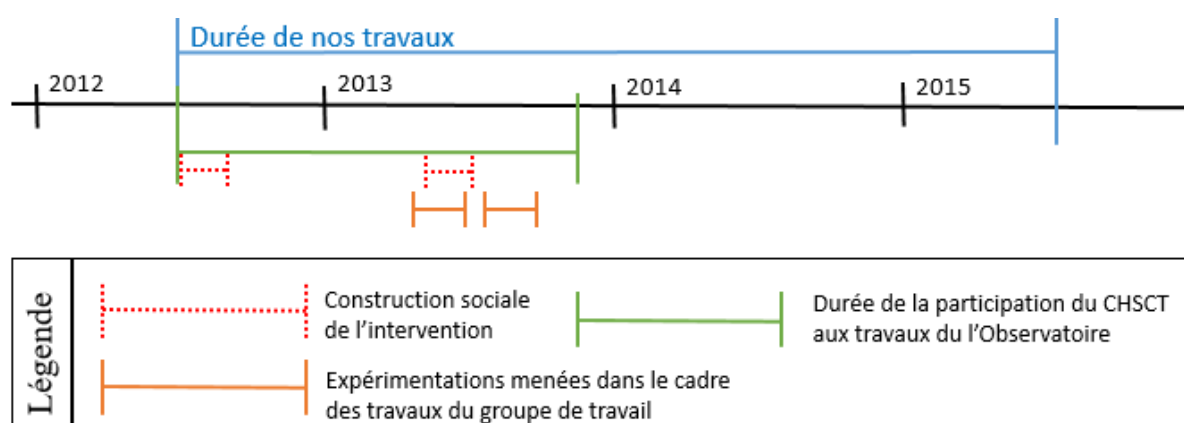


Figure 18 : notre participation au CHSCT d'un Technicentre Industriel

## 2.2.6. Le CHSCT d'une Escale

Une Escale est un établissement qui gère principalement deux types d'activités : celle en lien avec la préparation des trains et celle en lien avec les voyageurs en gare. Pour le premier aspect, il s'agit de l'assemblage des voitures au « garage » pour former un train, par l'accrochage et le décrochage des éléments entre eux. En gare, il s'agit d'orienter et de renseigner les voyageurs, de faire les annonces, de gérer le flux des voyageurs, d'assurer les départs et arrivées des trains.

Ici, « l'univers de travail » est décrit ainsi :

vous exercez vos missions en gare (à proximité des voyageurs) et/ou en chantier de préparation (en extérieur et sans contact immédiat avec la clientèle). Pour s'adapter aux besoins des clients, vos horaires sont ajustés en fonction de la circulation des trains (la nuit, les samedis, dimanches et jours fériés). (SNCF, 2015a)

Cet établissement, composé de 1 600 agents, est structuré autour de cinq pôles d'appui constituant le siège de l'établissement et de sept Unités Opérationnelles. Six CHSCT différents existent dans cet établissement. Le CHSCT que nous avons suivi concerne une UO, celle de l'Escale, ainsi que les cinq pôles du siège de l'établissement. Six services différents pour environ 400 agents sont ainsi dans le périmètre du CHSCT.

Type d'établissement	Escale
Périmètre du CHSCT	Départemental
Nombre de services couvert par le CHSCT	6
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	400
Nombre de CHSCT	6
Date de création du CHSCT	2012
Composition du CHSCT	Deux acteurs côté direction : - Président ; - COSEC. 6 représentants du personnel : - 2 CGT ; - 2 SUD ; - 2 UNSA.
Profil du président	Responsable du pôle sûreté. Président depuis 2012
Profil du secrétaire	Agent d'exécution, Secrétaire depuis 2012
Profil des autres représentants du personnel	?

Tableau 10 : principales caractéristiques du CHSCT de l'Escale/siège

Ce CHSCT est par ailleurs jeune. Il a été créé en 2012, par fusion du CHSCT de l'Escale et de celui du siège. À l'occasion de la fusion de ces deux CHSCT, la présidence ainsi que la composition des représentants du personnel ont changé. Lors de ce changement, tant le président que le secrétaire prenaient en 2012 leur nouvelle fonction au sein du CHSCT. Le secrétaire était toutefois auparavant suppléant du secrétaire du CHSCT de l'Escale, de sorte qu'il disposait déjà d'une certaine expérience. Par ailleurs, de nouveaux types de métiers faisaient leur apparition dans le périmètre du CHSCT. Les représentants du personnel du siège ne connaissaient pas les métiers de l'Escale et inversement, ceux de l'Escale ne connaissaient pas ceux du siège.

Dû à ce changement, le président et secrétaire n'avaient pas participé à la réunion de novembre 2011. Les anciens président et secrétaire étaient absents lors de cette réunion, de sorte que la transmission d'informations n'a pu se faire. Ainsi, c'est nous qui avons présenté le projet. Dans ce cas, cela s'est passé en plusieurs étapes.

Tout d'abord, nous avons organisé une rencontre avec le président pour lui présenter le projet. Celui-ci souhaitait dans un premier temps nous voir seul, avant de nous permettre de prendre contact avec le secrétaire. Dès cette rencontre, le président nous a clairement fait entendre que sa participation à notre projet ne se ferait que dans la mesure où cela ne lui rajouterait pas une charge de travail trop importante. Il découvrait à peine la fonction de président et celle-ci lui prenait beaucoup de temps. Espérant mettre en avant la possibilité de réduire la charge de travail, nous avons pu proposer un accompagnement de notre part à une mission du CHSCT. Cette proposition a été acceptée et le président a pu dès la première rencontre nous proposer un sujet à valider avec le secrétaire.

Par la suite, le président devait discuter de notre projet avec ses supérieurs, avant de nous confirmer la participation du CHSCT. L'accord ayant été donné, il nous a alors transmis les coordonnées du secrétaire, que nous avons ensuite sollicité pour lui présenter le projet. Là encore, nous avons proposé un accompagnement de notre part, faisant part de la proposition du président. Le secrétaire était d'accord et proposait même une première réunion de lancement.

Ces différentes étapes de validation ont retardé le début de nos travaux dans ce CHSCT. La rencontre avec le président s'est déroulée en juillet 2012, la rencontre avec le secrétaire en septembre 2012, pour une première participation de notre part à une réunion du CHSCT en décembre 2012 pour y présenter notre projet, soit sept mois après le début de nos travaux. Ce retard a fait en sorte que le projet d'accompagnement local n'a pu se faire sur le sujet initialement prévu, celui-ci ayant été traité entre temps. Nous avons toutefois pu déterminer un nouveau sujet en accord avec l'ensemble du CHSCT en mars 2013, lors de la réunion ordinaire suivante. Cet accompagnement a ainsi pu débuter en avril de la même année.

Toutefois, la dynamique de travaux en commun n'a pas pris. Il nous semble qu'une des raisons provient du fait que nous n'avons pas su démontrer par notre intervention l'intérêt de notre démarche. Il n'y a ainsi pas eu d'illustration par l'exemple. D'autre part, nous n'étions souvent pas informé des événements et décisions de ce CHSCT. Il nous est par exemple arrivé de nous présenter à cet établissement pour apprendre qu'une action à laquelle nous étions convié avait été annulée. Après plusieurs relances sans réponses durant l'été 2013, notamment au sujet du projet d'accompagnement que nous avions mis en place, mais aussi pour définir avec le président et le secrétaire une piste d'amélioration à expérimenter, nous avons décidé de ne plus participer à ce CHSCT pour nous concentrer sur ceux qui participaient activement à nos travaux. Nous avons toutefois appris par la suite que le projet sur lequel nous avons accompagné certains représentants du personnel avait été maintenu pour une session de travail supplémentaire au moins. Toutefois, nous n'avons pas été informé de cette session et n'avons donc pas pu y participer. La figure 19 résume cette histoire.

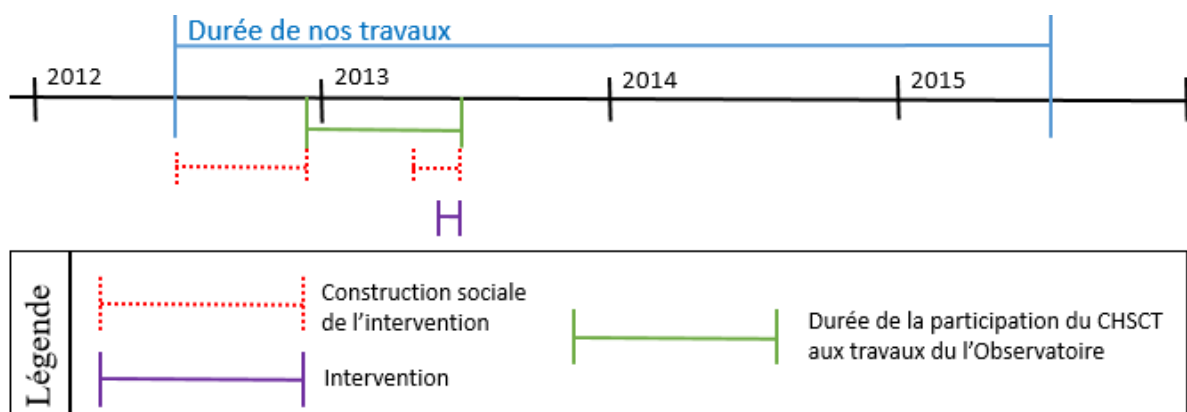


Figure 19 : notre participation au CHSCT d'une Escalier

## 2.2.7. Le CHSCT d'une direction de Branche

Enfin, le dernier établissement dans lequel nous avons eu l'occasion d'intervenir est une direction de Branche qui s'occupe de la gestion des établissements dépendant de son périmètre.

Cet établissement, réparti dans différents sites sur une même ville, mais aussi en province, se compose de trois CHSCT. Celui auprès duquel nous allions intervenir a environ 1000 agents dans son périmètre, qui se compose du siège de la direction de Branche. Ce siège est à son tour réparti sur deux sites différents d'une même ville. Ici aussi, le CHSCT auquel nous souhaitions être intégré était relativement jeune, ayant été créé deux ans auparavant.

Type d'établissement	Direction de Branche
Périmètre du CHSCT	Local
Nombre de services couverts par le CHSCT	?
Nombre de salariés couverts par le CHSCT	1020
Nombre de CHSCT	3
Date de création du CHSCT	2010
Composition du CHSCT	Deux acteurs côté direction : - Président ; - COSEC. 6 représentants du personnel : - 3 CGT ; - 2 CFDT ; - 1 UNSA.
Profil du président	Responsable RH, président depuis 2012
Profil du secrétaire	Sans poste. Secrétaire depuis 2012. Également délégué du personnel et représentant du personnel au CE
Profil des autres représentants du personnel	Tous sont délégués du personnel et représentants du personnel au CE

Tableau 11 : principales caractéristiques du CHSCT du siège de la direction de Branche

Bien que les acteurs de ce CHSCT aient été sollicités dès 2011 et qu'ils avaient pu participer à la réunion du groupe de travail CHSCT de novembre 2011, nous nous sommes retrouvé dans une situation peu favorable à la mise en place de notre projet. En effet, lorsque nous avons pris contact avec le président et le secrétaire du CHSCT, nous avons appris que tous deux quittaient l'établissement et donc leur fonction au sein du CHSCT. Nous avons toutefois pu mener des entretiens avec eux pour avoir une première vision du fonctionnement du CHSCT et de l'établissement.

Nous avons ainsi pu apprendre que le CHSCT était instable depuis quelques années et que les rapports pouvaient y être très conflictuels.

Tout d'abord, cet établissement venait d'emménager en 2010 dans les nouveaux locaux. Ce déménagement, qui aurait été mené « à la hussarde » et aurait été douloureux pour les agents, avait fait l'objet d'une expertise CHSCT qui, selon les représentants du personnel, n'avait pas été prise en compte. Les relations sociales étaient tendues depuis cette expertise. Ainsi, de 2010 à 2012, 24 réunions ordinaires et extraordinaires du CHSCT s'étaient tenues.

Ce climat conflictuel s'est également traduit par un renouvellement rapide des fonctions de président et de secrétaire. De 2010 à 2012, deux présidents et deux secrétaires différents se sont succédés. Par la suite, lorsque nous avons débuté, nous avons vu trois présidents différents prendre cette fonction.

L'ensemble de ces changements a fait que nous n'avons pu amorcer nos travaux que tardivement par rapport aux autres CHSCT sollicités. Ce n'est que fin janvier 2013, soit huit mois après les autres, que nous avons pu participer aux premières actions de CHSCT.

Lors d'une première rencontre avec le président et le secrétaire, nous avons proposé un accompagnement. Cette proposition a suscité un intérêt, sans pour autant permettre de définir un sujet. Ce n'est que par la suite, en fonction des éléments que nous avons pu observer, que nous avons pu proposer une intervention sur un sujet spécifique. Cette proposition faisait suite à une situation difficile vécue par l'ensemble du CHSCT lors d'une visite d'inspection. Cette seconde proposition a tout de suite fédéré tant le président que les représentants du personnel et nous avons pu engager un accompagnement à partir d'avril 2013.

Toutefois, la conflictualité des relations sociales dans l'établissement a brutalement mis fin à notre intervention en juin 2013, soit cinq mois après avoir démarrée. Les représentants du personnel souhaitaient en effet se retirer de l'ensemble des démarches mises en place par l'Observatoire de la qualité de vie au travail. Nous n'avons donc pas pu mener à bien cet accompagnement. Précisons également que cet établissement accueillait une intervention réalisée par un cabinet d'ergonomie externe, dans le cadre des travaux menés par l'Observatoire. Comme ce fut le cas dans le Technicentre Industriel, nous n'avons pas participé directement à ces travaux et n'en avons suivi le déroulement qu'à travers le CHSCT.

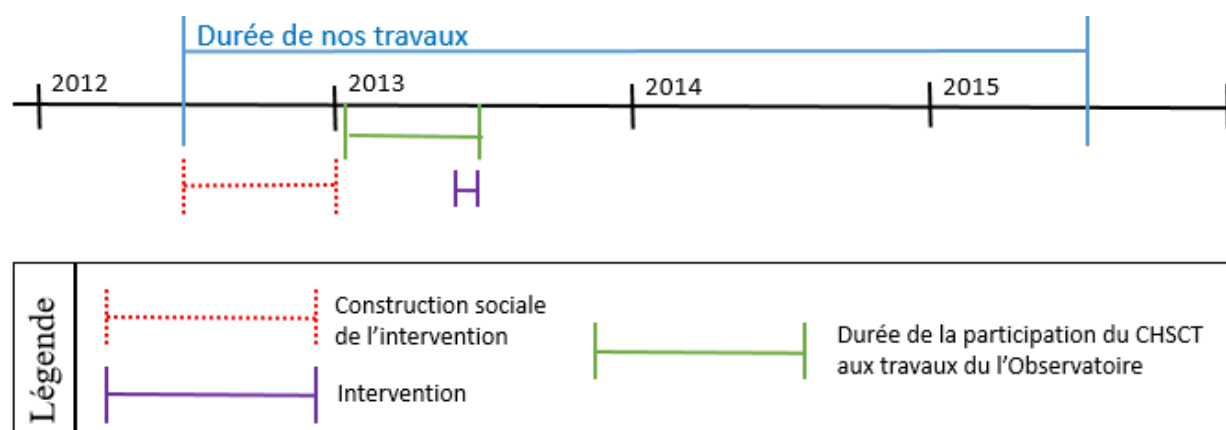


Figure 20 : notre participation au CHSCT d'une direction de Branche

### 2.3. Des difficultés à analyser et intervenir auprès de sept CHSCT

Ces rapides descriptions montrent que nous n'avons pas un positionnement identique d'un CHSCT à l'autre. En fonction des situations, des histoires, nous n'avons pas pu y mener les mêmes actions. Dans certains CHSCT, nous étions observateur (direction régionale, ECT et Technicentre), dans d'autres nous avons pu conduire dans une certaine mesure des interventions avec le CHSCT (le service national, l'Infralog régional, l'Escale et la direction de Branche). Pour autant, dans ces deux catégories, les histoires sont variées, allant d'un réel travail en commun pendant trois ans à quelques mois à peine d'analyses. La figure 22 reprend les différentes figures présentées jusqu'à maintenant.

Comme nous pouvons le voir, chaque histoire est unique.

Nous n'avons pas un positionnement identique d'un CHSCT à l'autre. En fonction des situations, des histoires, nous n'avons pas pu y mener les mêmes actions. Dans certains CHSCT, nous étions observateur (direction régionale, ECT et Technicentre), dans d'autres nous avons pu conduire dans une certaine mesure des interventions avec le CHSCT (le service national, l'Infralog régional, l'Escale et la direction de Branche). Pour autant, dans ces deux catégories, les histoires sont variées, allant d'un réel travail en commun pendant trois ans à quelques mois à peine d'analyses.

Tout d'abord, nous n'avons pas démarré nos terrains en même temps. Dans certains, nous pouvions construire notre positionnement tout en participant à la vie du CHSCT. Dans d'autres, une construction préalable a été nécessaire avec le président et le secrétaire de l'instance avant d'avoir accès au terrain. De même, la mise en place d'intervention avec le CHSCT n'a pu se faire dans tous les établissements. Cela a parfois pris du temps. Malgré des intérêts exprimés dès les premières rencontres sur pratiquement tous les terrains, il nous a été possible de débiter rapidement que sur un terrain, celui du service national. Pour les autres, la validation pour l'intégration initiale d'une part, mais aussi les situations locales ne facilitaient pas forcément un démarrage rapide de nos actions.

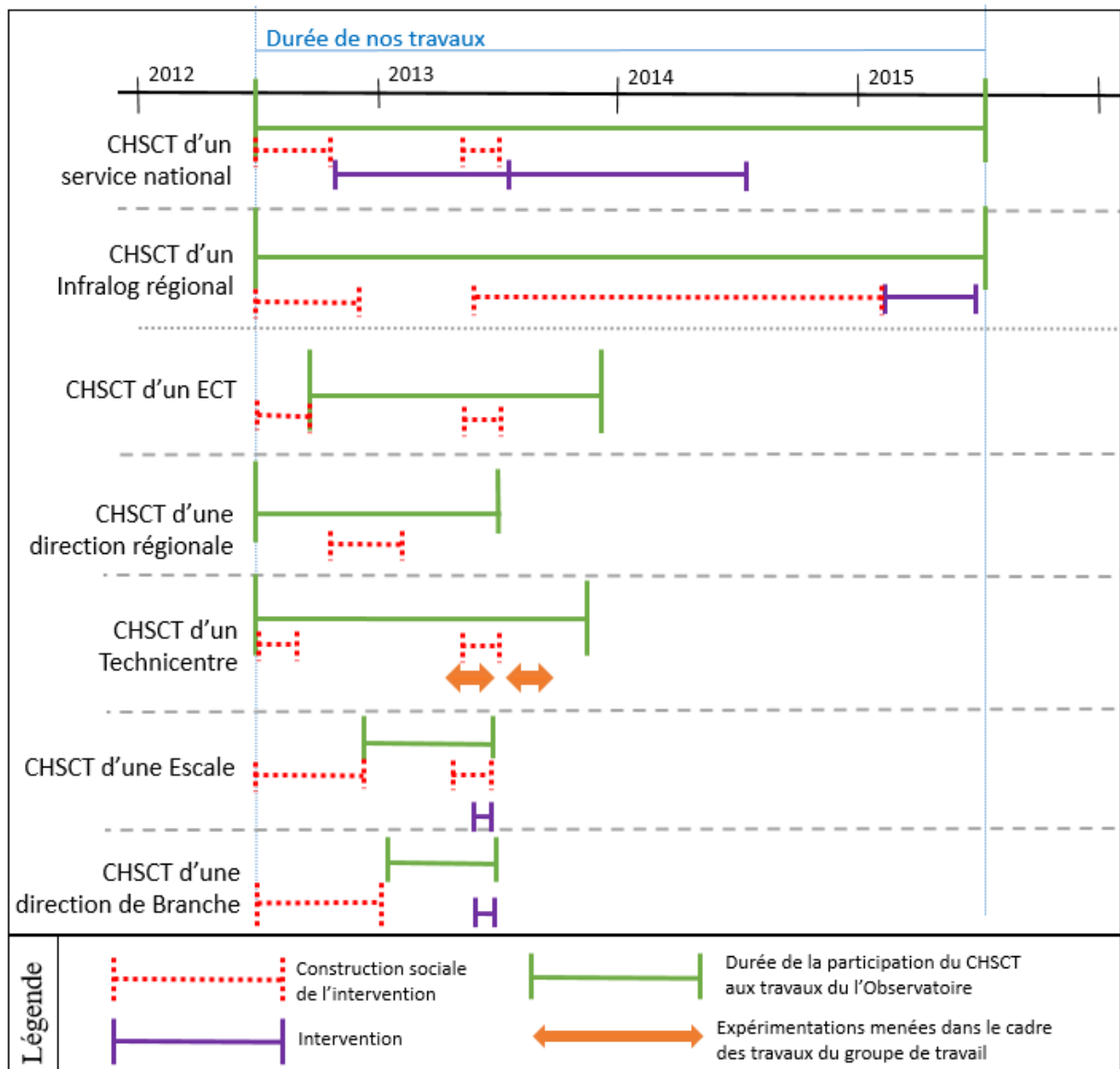


Figure 21 : nos participations aux différents CHSCT

Il nous semble bien difficile de pouvoir faire la part des choses et d'expliquer ces différences. Il nous semble toutefois que nous pouvons dès à présent relever un certain nombre de points.

Tout d'abord, il est clair que nous en étions au début de notre vie professionnelle d'ergonome. Nous y avons découvert progressivement la SNCF et les CHSCT, mais aussi la pratique professionnelle du métier d'ergonome. Ainsi, une part des difficultés peut s'expliquer par le fait que nous découvrions en faisant les possibilités et conséquences de nos actions.

Ensuite, nous étions rattaché au pôle « mieux vivre au travail » de la Direction Cohésion et Ressources Humaines de la SNCF, sous la responsabilité de l'animateur de l'Observatoire, Pierre Delanoue. Travaillant pour le compte du groupe de travail CHSCT, nous étions mandaté par le national pour venir dans les établissements locaux. Nous ne répondions pas directement aux problématiques locales. Nous avons tenté de nous construire un positionnement local, au sein de chaque CHSCT, justement parce que nous venions du national. Cela n'a toutefois pas été toujours possible.

Par ailleurs, il nous semble important de relever que le choix même du nombre de CHSCT n'a pas été facilitant. En effet, les temporalités des CHSCT de la SNCF sont, à peu de choses près, similaires. Les réunions ordinaires ont par exemple lieu aux mêmes périodes : mars, juin, septembre et décembre. Par ailleurs, la répartition géographique, critère important pour le groupe de travail CHSCT, a nécessité beaucoup de transport. Nous perdions en réactivité, mais aussi en possibilité de passer d'un site à l'autre en peu de temps. Il nous a ainsi été impossible à certains moments de participer à l'ensemble des réunions et actions de tous les CHSCT. Nous avons donc dû faire des choix, prioriser notre implication dans l'un plutôt que dans un autre. Nous ne pouvions « prendre soin » de tous nos terrains de la même façon. Il s'est ainsi mis en place un processus s'autoalimentant dans lequel plus nous participions à la vie d'un CHSCT plus nous étions sollicité. Inversement, pour peu que nous manquions une ou deux actions, nous nous retrouvions à diminuer l'importance de participer à ce CHSCT.

Enfin, le choix d'assurer la participation sur une volonté partagée de l'ensemble des membres d'un CHSCT était primordial d'un point de vue déontologique. Toutefois, les critères de sélection de ces établissements n'intégraient pas une volonté locale de résoudre un problème de l'instance. De fait, les modes de fonctionnement du CHSCT ne constituaient pour ainsi dire pas une problématique en soi pour les présidents et secrétaires qui s'étaient engagés. Ils ne cherchaient pas nécessairement, par leur participation au projet du groupe de travail CHSCT, à surmonter un obstacle et à développer de nouvelles façons de faire, faisant des expérimentations à venir des actions pas nécessairement prioritaires. Ainsi, le fait qu'ils aient été sollicités pour constituer un objet d'étude pour ensuite accueillir des expérimentations qui ne répondent pas directement à leurs problématiques quotidiennes ne favorisait pas l'engagement de ces CHSCT et, de fait, notre travail. C'est pourquoi il nous a d'abord fallu rencontrer un à un les acteurs des CHSCT et susciter un intérêt pour travailler avec nous et avec le groupe de travail CHSCT. Nous devons articuler la construction locale de nos interventions dans une structure globale et nationale. Nous avons parfois réussi, parfois non. Lorsque nous n'avons pas réussi, il nous semble que cela démontre toute la difficulté qu'il peut y avoir dans une intervention ergonomique à passer de la phase d'analyse (finalement peu coûteuse du point de vue des acteurs) à celle de transformation (où il est nécessaire de s'investir, de dégager du temps et de l'argent, de remettre en cause ses pratiques).

L'ensemble de ces éléments, très certainement conjugués à d'autres que nous n'avons pas identifiés, explique, il nous semble, les raisons du délitement du nombre de CHSCT participant à notre étude tout au long de ces trois ans de travaux. Lors du premier retour de nos travaux en novembre 2012 au groupe de travail CHSCT, nous avons ainsi pu présenter que :

- deux CHSCT étaient très actifs (le service national et l'Infralog régional) ;
- trois étaient actifs (la direction régionale, l'ECT et le Technicentre) ;
- deux débutaient à peine (l'Escale et la Direction de Branche).

Un peu moins d'un an plus tard, en septembre 2013, alors que nous allions amorcer la mise en place d'expérimentations dans les établissements, nous nous retrouvions face à une situation similaire :

- le service national et l'Infralog régional étaient très impliqués ;
- le Technicentre participait sans que nous y contribuions vraiment ;
- nous avions du mal à mobiliser la direction régionale, l'Escale et l'ECT ;
- la direction de Branche avait quitté le projet.

Cette progression montre bien comment la construction d'une demande sociale locale favorise les phases de transformations à venir, mais aussi comment des transformations tôt dans l'intervention permettent de favoriser l'émergence d'une réelle demande d'intervention.

Nous avons pu relever plusieurs aspects importants à travers les présentations de nos terrains. Tout d'abord, il se pose la question de la préparation du projet et plus particulièrement de la préparation des terrains qui participeront à un projet de ce genre. Nous avons pu montrer comment les terrains n'étaient pas préparés de la même façon et comment, finalement, cela a eu un impact sur notre positionnement, mais aussi sur la participation du CHSCT au projet national. Plus spécifiquement, ils n'étaient pas forcément demandeurs.

Ensuite, notre présence s'intégrait dans des jeux sociaux complexes que nous avons mis du temps à percevoir. Ces enjeux sont pourtant essentiels lorsqu'il s'agit d'intervenir *auprès, pour* et *sur* des CHSCT. En lien avec la préparation des terrains, cela a pu contribuer à ce que nous ayons des difficultés à construire des interventions localement.

Enfin, les démarches que nous proposons nécessitent des constructions sociales complexes qui demandent d'être entretenues dans le temps. Il s'agit de prendre soin du terrain, d'être disponible et de s'y impliquer. Cela passe aussi par des moments informels dans lesquels l'intervenant peut se dévoiler.

## 2.4. Un groupe de travail de présidents et secrétaires

Au centre de nos travaux, articulateur du national et du local, devait se situer un groupe de travail constitué des présidents et secrétaires des CHSCT participants. Ce groupe s'inscrivait uniquement dans le cadre de nos travaux et, de fait, son animation nous en incombait. Il s'agissait initialement d'y mettre en débat nos analyses, de déterminer et de construire les pistes d'amélioration à expérimenter et de mettre en discussion leurs évaluations.

Nous avons fait le choix de présenter maintenant ce groupe de travail dans la mesure où sa place dans nos travaux a été en partie définie par les dynamiques que nous avons pu mettre en place dans les établissements. En ce sens, bien que ce groupe de travail ait contribué à insuffler une dynamique au niveau local, il nous semble que c'est surtout la façon dont les dynamiques locales ont pu se développer qui a contribué à donner un sens et une place à ce groupe de travail dans la structuration globale de nos travaux. Plus spécifiquement, ce groupe de travail ne pouvait prendre sens pour les participants que dans la mesure où nous avons pu construire ce lien entre questionnements locaux et nationaux.

Initialement, quatre sessions de travail étaient prévues :

- la première devait nous permettre de construire ce groupe de travail, d'en définir les modalités, les objectifs et les temporalités, mais aussi de mettre en débat nos premiers éléments d'analyse. Nous pourrions ainsi relever à cette occasion les pistes à travailler par la suite, des aspects à prendre en compte dans nos analyses ;
- la seconde devait nous permettre de construire des pistes d'amélioration sur la base de notre diagnostic, mais aussi de l'expérience personnelle des présidents et secrétaires. Nous devons repérer les grandes étapes de ces expérimentations, les acteurs à



- mobiliser, les objectifs de ces transformations, les critères d'évaluations, etc., mais aussi les CHSCT dans lesquels il serait possible de mener ces expérimentations ;
- la troisième devait nous permettre d'évaluer la pertinence des expérimentations en place et de les réorienter si besoin. Nous pourrions ainsi en affiner les modalités de mise en place ;
  - la quatrième devait nous permettre d'étudier comment une même expérimentation avait pu s'intégrer dans une variété de contexte. Il aurait ainsi été possible de repérer les invariants entre les établissements d'une part, mais aussi les résultats spécifiques à un contexte. En cela, nous pouvions anticiper la capacité à déployer ces expérimentations dans d'autres contextes et repérer les conditions favorables et les freins à une généralisation de ces expérimentations à d'autres établissements.

Ce déroulement, très théorique, était celui qui avait été construit avant le début de nos travaux. Il nous permettait de disposer d'un lieu où il serait possible de mettre en débat les différents éléments de notre diagnostic, de construire des pistes de transformations et d'évaluer celles-ci. Toutefois, ce n'est pas ce qui s'est produit et nous avons dû nous adapter.

Ainsi, suite à une première phase d'analyse, nous avons pu mettre en place une première réunion de ce groupe de travail en janvier 2013. Lors de celle-ci, il a été possible de repérer les sujets que nous n'avions pas suffisamment analysés.

La seconde réunion, en avril 2013, devait nous permettre de définir les principales pistes à explorer pour contribuer à améliorer les modes de fonctionnement des CHSCT. Nous avons ici rencontré une difficulté par rapport à l'organisation initialement prévue. En effet, ce groupe de travail devait permettre d'élaborer collectivement les expérimentations à mener à partir de juin 2013. Or, nous avons pu nous rendre compte que le format de ces réunions ne nous permettait pas, temporellement, de construire en détail ces expérimentations. Nous nous sommes donc entendus avec les participants pour que ces pistes d'améliorations se construisent localement au sein de chaque CHSCT et en fonction des situations particulières qui sont les leurs. De fait, une part de notre travail a consisté à nous rendre au sein de chaque CHSCT participant, pour construire avec eux ces expérimentations. Cette phase s'est déroulée d'avril à septembre 2013. Ici encore, il nous semble que cette difficulté met bien en avant l'articulation entre local et national.

La troisième réunion en septembre 2013, ainsi que la dernière en novembre 2013, nous ont permis de présenter les expérimentations construites localement afin de les mettre en débat au sein du groupe de travail. Nous souhaitons ainsi pouvoir articuler les expérimentations locales avec un pilotage national. La figure suivante présente la structuration que nous souhaitons développer pour ces réflexions.

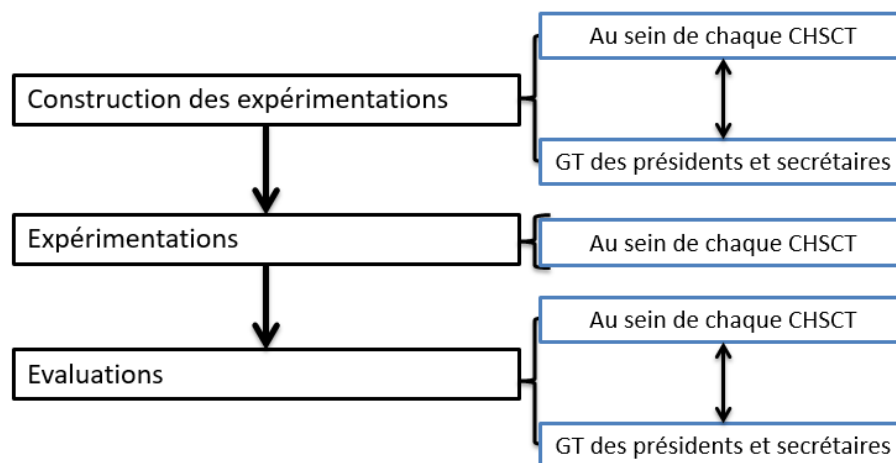


Figure 22 : structuration de la phase d'expérimentation

Ainsi, la construction des pistes d'amélioration devait articuler construction locale et mise en débat nationale, pour ensuite être mise en place localement, avant qu'une phase d'évaluation puisse s'établir, là aussi en articulant le local et le national.

Nous avons toutefois rencontré ici quelques difficultés lors de la mise en place de ces expérimentations. En effet, comme nous le décrivions plus tôt, il a été difficile de mobiliser certains des participants, de sorte que tous les établissements n'ont pas élaboré avec nous des axes d'améliorations et que toutes les expérimentations ne sont pas parvenues à terme. Il y avait un niveau d'implication varié entre les différents CHSCT. Dans un premier temps, lorsqu'une position d'observateur extérieur pouvait suffire, cette situation n'était pas problématique. Au cours du temps, nous avons toutefois perçu de plus en plus de différences dans la place que nous occupions dans la vie de ces sept CHSCT. Les différences sont devenues plus visibles lorsque nous avons amorcé la construction des axes d'améliorations à expérimenter.

Il nous faut toutefois replacer cette phase d'élaboration des pistes de transformations avec plusieurs événements qui ont contribué à ne pas favoriser cette construction. Tout d'abord, l'accident ferroviaire de Brétigny de juillet 2013 a mobilisé les acteurs des CHSCT de l'Infralog régional sur plusieurs mois, cet établissement étant en charge de l'entretien des voies. Les membres du CHSCT étaient ainsi peu disponibles. Par ailleurs, l'ensemble des CHSCT était de plus en plus mobilisé par les élections professionnelles de mars 2014, pouvant amener un renouvellement de tout ou partie des membres des CHSCT. Nous étions dans une période d'incertitude qui ne facilitait pas l'engagement des acteurs et pouvait également modifier les rapports sociaux entre acteurs des établissements.

De fait, une part des transformations que nous avons pu mettre en place l'ont été après la rédaction des recommandations. La figure 23 résume les principales étapes de nos travaux pour le groupe de travail CHSCT. Nous y avons également fait figurer les réunions de travail avec le groupe de travail des présidents et secrétaires.

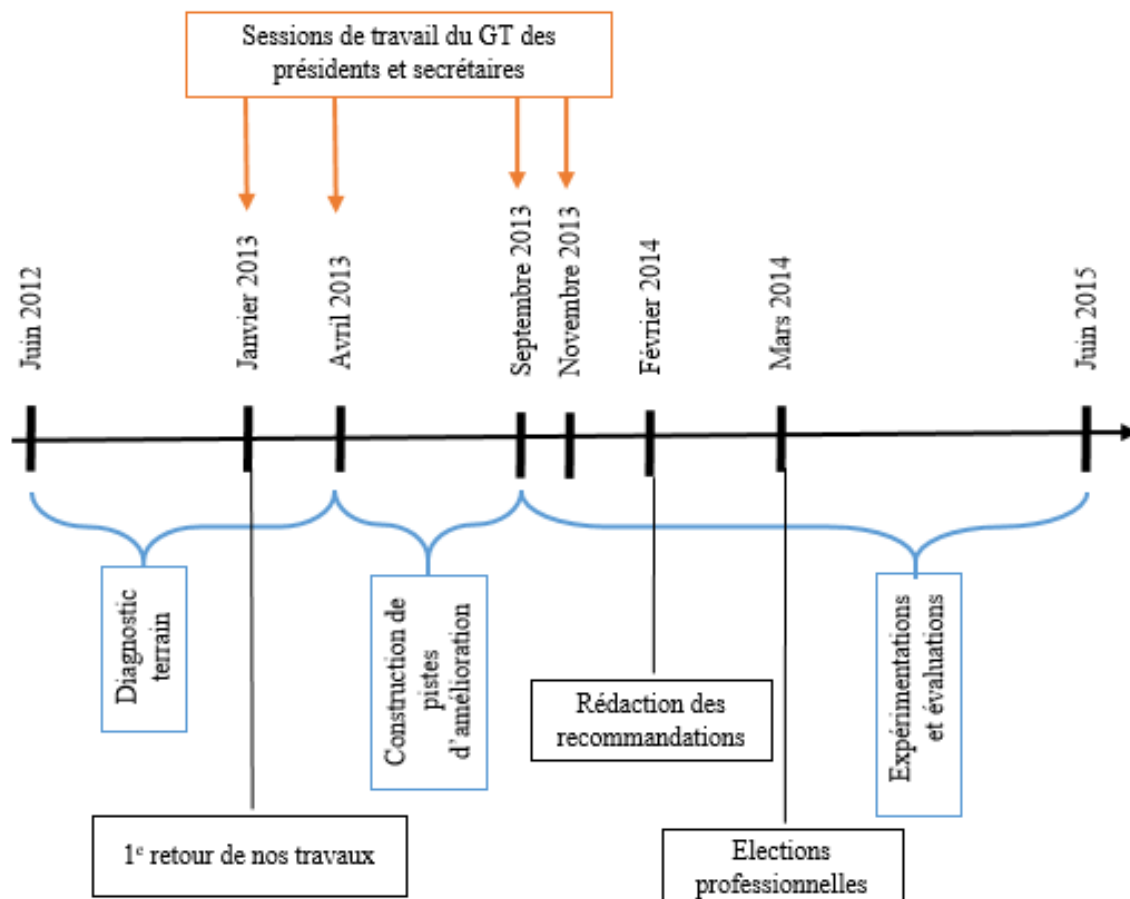


Figure 23 : les principales étapes de notre recherche

### 3. POINT D'ETAPE

---

Ce chapitre nous a permis de présenter la structuration du groupe de travail CHSCT, de ses débuts jusqu'à la validation des recommandations dans un contexte de contestation de la part de la CGT et SUD-Rail.

Plus particulièrement, nous avons vu comment ce groupe de travail nous a permis d'accéder à de multiples terrains et de disposer d'un lieu composé des présidents et secrétaires de nos terrains. Nous pouvions ainsi obtenir des données via des observations et des entretiens, des analyses de documents, et ainsi élaborer un diagnostic que nous pouvions mettre en discussion auprès d'un groupe de travail.

Pour autant, nous nous retrouvions dans des situations très différentes en fonction des CHSCT. Outre les aspects de contingence, nous étions surtout face à une préparation très variée des acteurs locaux en ce qui concerne le projet de l'Observatoire d'une part, mais aussi en ce qui concerne notre place d'autre part. Les CHSCT étant des lieux à forts enjeux politiques et idéologiques, cette préparation avait son importance. Pour certains, il a été nécessaire de valider notre intégration, repoussant d'autant nos analyses. Conjointement à un début repoussé du début de nos travaux, la phase d'analyse s'en est retrouvée écourtée.

Par ailleurs, le choix des CHSCT n'ayant pas inclus comme critère le questionnement des acteurs sur leur pratique et/ou le fonctionnement de leur instance, nous devons construire localement une volonté de participer à plus qu'une phase d'analyse. Il s'agissait de pouvoir mettre en place des interventions qui nous permettent par l'action de comprendre autrement tant l'activité des représentants du personnel que la nôtre. Il s'agissait également de préparer la phase de transformation que nous devons et souhaitons mettre en place pour le groupe de travail CHSCT. Dans certains cas, nous y sommes parvenu, dans d'autres non.

Le nombre de CHSCT a également rendu difficile la nécessité que nous avions de prendre soin des terrains et à pouvoir être réactif. Cumulé à une concentration des actions de tous les CHSCT à des périodes identiques, nous ne pouvions pas prendre le temps d'avoir des échanges informels et de nous construire une place favorable pour le projet.

La vie de l'entreprise, sa structuration et les événements qui la parcourent ont également modifié la structuration de nos projets. Nous n'avons ainsi pas pu mener toutes les expérimentations que nous souhaitons pour alimenter le groupe de travail CHSCT sur ces aspects. En cela, nous avons dû nous adapter au contexte par définition toujours changeant d'une grande entreprise comme la SNCF.

Toutefois, ces expérimentations ont été mises en place dans certains établissements qui, au-delà des objectifs pour l'Observatoire, ont accepté de jouer le jeu tant pour notre thèse que pour contribuer à améliorer leurs pratiques au sein du CHSCT. Il nous semble qu'une des raisons qui a permis à certaines expérimentations d'aller à leurs termes s'explique justement par cette volonté des acteurs locaux de résoudre un problème qui se présente dans leur activité pour le CHSCT.

# CHAPITRE 6. UNE RECHERCHE SITUEE

---

Le groupe de travail CHSCT nous a permis d'accéder à une pluralité de terrains. Nous pouvions ainsi y récolter des éléments tant pour le groupe de travail que pour notre travail de thèse. Nous avons ainsi deux dimensions à tenir et étions, tout au long de nos travaux, dans une posture de *praticien-chercheur*. En ce sens, nous étions « un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel » (de Lavergne, 2007, p. 28). En cela, « l'activité professionnelle génère et oriente l'activité de recherche, mais aussi de façon dialogique et récursive, [...] l'activité de recherche ressource et ré-orienté l'activité professionnelle » (p. 29). Nous présenterons dans ce chapitre la façon dont cette posture a nécessité d'articuler une diversité de logiques et d'objectifs.

Nous nous attarderons tout d'abord sur les fondements épistémologiques de notre recherche. Nous présenterons le paradigme constructiviste dans lequel nous nous situons. Cela sera alors l'occasion de présenter cette figure de praticien-chercheur et ce qu'elle implique en matière de production de connaissances.

À partir de cette clarification, nous pourrions alors présenter dans un second temps les méthodologies de recueil de données et d'analyse que nous avons mises en place. Comme nous le verrons, il s'est agi de mettre en place diverses méthodes permettant, par leur croisement, d'articuler les objectifs pratiques de l'intervention et ceux de généralisation de la recherche. Il s'agissait également de prendre en compte la part de subjectivité inhérente à notre position.

## 1. LES FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES DE NOTRE RECHERCHE

---

La présentation de notre cadre théorique l'indiquait, nous nous positionnons dans une approche constructiviste de l'élaboration de connaissances. En ce sens, nous nous opposons à l'approche positiviste qui, de façon déterministe et causale, « considère qu'il est possible non seulement de décrire, mais aussi d'expliquer de façon unique et permanente la réalité dont on postule l'existence » (Le Moigne, 1995, p. 21).

### 1.1. Le paradigme positiviste

Constituant depuis plusieurs siècles le principal paradigme de construction de connaissance, le positivisme postule que la compréhension du réel peut seulement être établie par des méthodes expérimentales scientifiques.

S'appuyant sur Rychlak (1968), Landry (2008) résume cette approche ainsi : « le monde existe indépendamment de l'esprit et il est abordable grâce à des instruments et des techniques perfectionnées qui permettent d'observer la réalité » (p. 63). De fait, la réalité doit pouvoir être perçue de la même façon par tout un chacun, « car l'objet d'étude existe indépendamment de celui qui le regarde » (*Ibid.*, p. 63). Le chercheur observe pour ainsi dire depuis l'extérieur des données objectives. « La réalité a un sens en elle-même et ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs modélisateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de déterminants » (Le Moigne, 1995 p. 23). Abordée ainsi, la véracité d'une connaissance dépend avant tout de la fiabilité de la démarche mise en place pour récolter ces données objectives. La généralisation des connaissances ainsi produites passe alors par l'isolement de certaines variables pour qu'il soit possible d'énoncer des lois scientifiques. « Les lois énoncées n'ont de valeurs que si elles ont été formulées sur de grands échantillons (dans lesquels les variabilités individuelles ne sont pas prises en compte) et sur lesquels on applique des tests statistiques » (*op. cit.*, p. 63).

## 1.2. Le paradigme constructiviste et de la pensée complexe

Contrairement au paradigme positiviste, l'approche constructiviste considère qu'« il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps » (Ben Aissa, 2001, p. 13). En cela, la réalité est un construit.

Le constructivisme peut être vu comme un paradigme qui met plus l'accent sur le *connaître* que sur la *connaissance*. L'action y est perçue comme le moteur du développement cognitif. C'est « une posture épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances en action et en situation et par la réflexion sur l'action et ses résultats » (Masciotra, 2007, p. 48). En cela, les situations sont appréhendées au travers de ce que la personne sait déjà et de ce qu'elle apprend en action. L'action permet ainsi de modifier les connaissances antérieures. Le monde extérieur se construit en cela par la mobilisation d'outils cognitifs dont dispose l'observateur pour connaître cette réalité.

Morin (1982) développe le concept de pensée complexe ; la notion de complexe étant alors prise au sens latin du mot *complexus*, c'est-à-dire *ce qui est tissé ensemble*. Par conséquent, un phénomène ne peut être analysé en isolant des parties. « L'étude du phénomène passe par une connaissance précise des parties (niveaux microscopiques) tout en tenant compte du niveau macroscopique » (Landry, 2008, p. 65). C'est en cela une perception holistique du phénomène à analyser où « les formes émergentes n'obéissent pas au principe de causalité » (*Ibid.*).

Cette notion d'émergence désigne les « qualités et propriétés qui apparaissent une fois que l'organisation d'un système vivant s'est constituée, qualités qui n'existaient évidemment pas au niveau des parties telles qu'elles se présentaient isolément » (Morin, 2005, p. 3). Par ailleurs, le caractère dynamique des phénomènes nécessite que l'observateur s'adapte aux évolutions du phénomène et de celles de la compréhension de celui-ci.

Le développement des connaissances ne s'appuie ainsi plus uniquement sur le traitement statistique de données objectives, mais aussi par une lecture qualitative de données situées et interprétées par le chercheur. Mucchielli (2007) pointe ainsi que :

les processus intellectuels fondamentaux mis en œuvre par les méthodes qualitatives reposent sur quelques procédés naturels utilisés spontanément par l'esprit humain pour ordonner le monde et le comprendre. Ils sont fondamentalement à base de comparaison, de généralisation, de mise en relation. Et de construction corrélatrice d'une forme et d'un sens. (p. 18)

« Le but n'est pas d'utiliser les connaissances pour créer des lois vraies dans tous les contextes, mais plutôt de savoir si le phénomène observé est acceptable et applicable » (Landry, 2008, p. 66). Il s'agit de modéliser des phénomènes où « le modèle n'est pas un reflet fidèle de l'objet [...], mais une production cognitive, qui reflète certaines propriétés de l'objet et permet d'en décrire et d'en prévoir en partie le fonctionnement ou le comportement » (Petit, Querelle et Daniellou, 2008, p. 4). En ce sens, le modèle dépend du modalisateur (Le Moigne, 1995). S'appuyant sur l'étude de cas, « la généralisation est fondée sur la compréhension croisée de plusieurs cas uniques » (Landry, 2008, p. 66).

---

## 2. LA RECHERCHE EN ERGONOMIE

Petit *et al.* (2008) nous rappellent le statut des modèles dans la recherche :

- toute recherche porte sur un objet ;
- cette recherche vise à modéliser cet objet ;
- ce modèle nécessite d'être soumis à des épreuves.

## 2.1. Les objets de recherche en ergonomie

Point de départ, « toute recherche porte sur un objet particulier » (*Ibid.*, p. 4). Falzon (1998a), dans son article portant sur la construction des connaissances en ergonomie, nous rappelle que cette discipline « s'est constituée sur le projet de construire des connaissances sur l'homme (la femme, les hommes, les femmes) qui soient utiles à l'action » (p. 5). C'est pourquoi la recherche en ergonomie peut viser à élaborer deux types de connaissances : celles relatives au fonctionnement de l'homme et celles relatives à l'action (Falzon, 1998a, 1998b ; Petit *et al.*, 2008). Si l'ergonomie s'est dotée de cet objectif, c'est que ces connaissances n'existaient pas ou peu (*op. cit.*). Par ailleurs, « les connaissances sur l'homme au travail [...] ne sont pas les seules à la construction desquelles l'ergonomie doit contribuer » (*Ibid.*, p. 6). En cela, la recherche en ergonomie doit également contribuer à élaborer des connaissances sur l'action ergonomique.

## 2.2. La modélisation de l'objet de recherche

« Toute recherche vise à modéliser son objet » (Petit *et al.*, p. 4). Le Moigne (1995) définit la modélisation comme :

l'action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles. (p. 5)

En cela, la modélisation permet de rendre compte d'une réalité, d'avoir prise sur elle, afin d'anticiper les conséquences possibles d'une « intervention délibérée au sein du phénomène ». C'est en cela que « l'ergonomie a besoin de modèles, non seulement de l'activité des opérateurs dont elle cherche à transformer les situations, mais aussi de l'action transformatrice de l'intervenant » (Daniellou, 2003). Ainsi, l'intervention ergonomique doit également devenir un objet de recherches puisque « la seule acquisition d'une expérience professionnelle dans l'action ergonomique (dans un champ particulier) ne peut être un gage de scientificité des pratiques » (Falzon, 1998a, p. 6). Il s'agit alors de modéliser les interventions ergonomiques, de sorte à rendre intelligible la façon dont un ergonomiste contribue à transformer les situations de travail. Selon Petit *et al.* (2008, p. 2), cette modélisation de la pratique d'intervention vise :

- à mieux décrire les mécanismes par lesquels les ergonomistes contribuent à transformer des situations de travail (Daniellou, 1992) ;
- à favoriser la réflexion de chaque professionnel dans l'action, les discussions entre professionnels, le traitement des situations les plus difficiles, l'évaluation des interventions, et l'élaboration des règles de métier (Martin et Baradat, 2003) ;
- à favoriser l'enseignement et la transmission du métier.

Or, « à la différence des connaissances sur l'homme, les connaissances méthodologiques ne peuvent se construire et s'évaluer en dehors de pratiques d'action » (Falzon, 1998a) et cet aspect pose deux difficultés :

- quelle définition de l'intervention prendre ?
- comment modéliser l'activité des ergonomistes ?

Daniellou (2003) propose trois définitions différentes de l'intervention ergonomique :

- une application de connaissances scientifiques sans intégrer les enjeux d'action ;
- un moyen pour le chercheur d'analyser des phénomènes non reproductibles en laboratoire ;
- une interaction entre compréhension et transformation, en ce sens qu'il est nécessaire d'agir sur les systèmes complexes pour pouvoir les modéliser et agir dessus.

Nous nous positionnons sur la troisième approche et en ce sens, pensons que l'action ergonomique n'est pas « la "simple" mise en œuvre des connaissances sur l'homme » (*op. cit.*, p. 6). C'est en cela que nous pensons utile la recherche sur la pratique d'intervention. Dès lors, toute la difficulté est de comprendre comment il est possible d'élaborer des modèles dans la mesure où une intervention ergonomique est une confrontation à un cas spécifique et complexe (*op. cit.*). Daniellou (2003) et Petit *et al.* (2008) détaillent trois possibilités différentes de modélisation.

Tout d'abord, il est possible de considérer l'ergonome comme n'importe quel opérateur dont l'activité est modélisable par un autre ergonome qui n'intervient pas dans le projet en cours. Cette méthode a « l'avantage d'être reconnue comme une méthode scientifiquement acceptable. Elle présente l'inconvénient d'être extrêmement lourde, et est susceptible d'introduire des difficultés vis-à-vis des "clients" de l'ergonome observé » (*Ibid.*, p. 3). Cette méthode a notamment été déployée par Baradat (1999) et par Lamonde (2000).

Une seconde méthode consiste à s'appuyer sur une démarche réflexive déployable par un praticien-chercheur. L'intervenant est ainsi celui qui produit des données de recherche sur sa propre pratique. Pour cela, il accumule « au cours de l'intervention des données pour pouvoir en reconstituer un récit et en tirer des leçons » (Petit *et al.*, 2008, p. 3). Cette méthode pose toutefois la question de la scientificité des éléments. Ces auteurs notent toutefois qu'un certain nombre d'ouvrages ont été produits par cette méthode (*e.g.* Guérin *et al.*, 2001).

Une troisième méthode consiste à combiner les deux premières. Dans ce cas, l'un des membres de l'équipe d'intervention prend en charge la dimension réflexive de l'intervention. Il accumule des « traces de l'activité » des autres ergonomes et conduit des entretiens avec eux. C'est la méthode mobilisée par Jackson (1998).

Il existe également une autre possibilité, qui consiste à mettre des ergonomes en situation par la simulation. Il s'agit alors de simuler des études de cas avec ces ergonomes. Les travaux de Quériaud (2015) ou Tran Van (2010) ont fait appel à cette méthode. Celle-ci peut également s'intégrer dans celles que nous avons présenté précédemment.

### 2.3. La mise à l'épreuve des modèles scientifiques

Enfin, « tout modèle, qui vise à gagner la dignité de l'adjectif "scientifique", doit se soumettre à une série d'épreuves » (Petit *et al.*, 2008, p. 5). Pour autant, comme le notent ces auteurs, une diversité de points de vue existe sur la définition de ces épreuves. Elles peuvent être considérées comme communes à l'ensemble des connaissances ou, au contraire, être des spécificités disciplinaires (Daniellou, 1996a). Coutarel (2004) considère également que « les critères d'évaluation du caractère scientifique des démarches entreprises, ce que l'on appelle classiquement les critères de scientificité, ne nous semblent pas pouvoir être toujours les mêmes » (p. 237).

Cette différence s'explique notamment par des modalités d'investigations différentes en fonction des types de recherche et des contraintes qui pèsent sur le travail du chercheur. Petit *et al.* (2008) observent ainsi que la pratique de l'ergonomie en entreprise dispose de particularités qui peuvent rendre inadaptés des modèles de validation habituellement mobilisés dans une approche positiviste. Dans le cas d'interventions sur les TMS par exemple, Coutarel, Daniellou et Dugué (2005) illustrent les raisons qui ne rendent pas envisageable la mise en place d'un groupe-contrôle permettant une certaine validation de scientificité de la recherche.

Dès lors, il s'agit de comprendre comment il est possible, à partir d'un cas clinique, de valider et généraliser les modèles et connaissances élaborés. Falzon (1998a) relève que « le chercheur en ergonomie ne peut compter sur [la répétitivité] pour construire ses connaissances : le nombre de cas qu'il aura l'occasion de rencontrer est trop faible, et les sources de variation souvent trop importantes » (p. 11).

Coutarel (2004), en s'appuyant notamment sur les travaux de Schwartz (1996), Dejours (1996) et Daniellou (1996a, 1996b), considère que la scientificité d'un travail tient essentiellement dans l'attitude critique que le chercheur adopte à propos de son travail. Cette attitude critique passe par un travail individuel permettant de revenir sur ses propres productions, mais également par une « exposition de son travail à la critique, aux débats, qui en examine la pertinence et la cohérence » (Coutarel, 2004, p. 237). Cet auteur relève ainsi que cette confrontation, cette exposition à la critique et aux débats permet de s'assurer que les connaissances scientifiques produites ne soient pas seulement les opinions du chercheur (*Ibid.*).

Concernant les interventions ergonomiques mobilisées pour la recherche, cette exposition doit avant tout passer par une « confrontation des analyses au point de vue de ceux qui ont participé à l'intervention et qui sont concrètement confrontés à la situation de travail qui a été transformée » (*ibid.*, p. 249). Il s'agit ainsi de s'assurer que le modèle produit permet non seulement de rendre compte des phénomènes étudiés, mais aussi d'être opérant pour les acteurs de l'entreprise.

Mais cette mise à l'épreuve doit aussi se faire avec d'autres travaux de recherche. En cela, les travaux d'un chercheur s'inscrivent toujours dans des histoires : la sienne, celle d'autres chercheurs, celle de sa discipline, celle d'autres disciplines. Les productions issues d'une étude de cas peuvent ainsi être comparées aux résultats de ses précédents travaux, mais aussi aux productions d'autres chercheurs. Falzon (1998a) voit ainsi la prise de connaissance des travaux d'autres chercheurs non pas comme une activité « en plus », mais bien comme une part de l'activité de recherche. « Elle participe de façon étroite à la construction des hypothèses, à l'établissement d'analogies, à la découverte des schémas sous-jacents aux situations. Par cette prise de connaissance, le chercheur élargit le champ des cas dont il dispose » (p. 11). Cette part de l'activité de recherche permet, pour reprendre les propos de Mucchielli (2007), « de recueillir de multiples descriptions de mêmes objets ou phénomènes provenant de sujets différents pour essayer de trouver "ce qu'il y a de commun à ces différentes approches" » (p. 3).

Mais l'exposition de son travail à la critique n'est pas qu'« un exercice académique ayant pour seul objectif la notoriété des chercheurs » (*op. cit.*, p. 11). En effet, cette exposition joue un triple rôle :

- elle oblige à un travail d'abstraction qui est une forme de pratique réflexive ;
- elle permet de rendre disponible l'étude de cas à d'autres chercheurs, de sorte que cette étude puisse également s'intégrer dans une histoire commune ;
- elle oblige le chercheur à formaliser et rendre intelligibles ses travaux dans des contextes différents, face à des publics différents, de sorte que cette répétitivité contribue à l'apparition d'éléments nouveaux.

En cela, ces expositions contribuent à reconstruire une histoire, à prendre de la distance par rapport à celle-ci, de la confronter et l'intégrer à d'autres histoires.

### 3. UNE POSITION DE PRATICIEN-CHERCHEUR APPRENANT

---

Regardons maintenant les caractéristiques de notre recherche. Nous étions ainsi en position de praticien-chercheur, ce qui n'est pas sans remettre en question les façons dont s'articulent ces deux aspects.

Falzon (1998a) nous fournit un premier élément de réponse :

recherche et pratique sont des activités différentes, au premier chef du fait de leurs finalisations : le praticien cherche à apporter une réponse à la question spécifique d'une situation donnée, le chercheur cherche à construire des savoirs généraux, qui dépassent le cas qu'il traite à un instant donné. (p. 12)



Il y a ainsi des enjeux situés et des enjeux de généralisation. Au centre, articulateur de ces différents aspects, le praticien-chercheur souhaite justement un enrichissement mutuel de la pratique et de la recherche. « Cet espace de transition, il le construit personnellement dans sa problématique de recherche, il veut à sa façon être l'un des médiateurs de cet espace » (de Lavergne, 2007, p. 30). Tout en conservant l'ambition de produire des connaissances générales par la recherche, il a également celle de développer des savoirs actionnables et mobilisables directement pour l'intervention. Il y a ainsi, dès la construction initiale de la problématique, une volonté de pouvoir articuler l'ensemble des enjeux autour d'un objet commun.

### 3.1. La définition d'un objet de recherche

Dans notre cas, les CHSCT ont été cet objet commun. Pour autant, les finalités n'étaient pas les mêmes, de sorte que notre objet d'intervention n'a pas été le même que notre objet de recherche :

- pour le praticien, il s'agissait de réaliser une étude de plusieurs CHSCT pour le compte du groupe de travail de l'Observatoire, afin que celui-ci puisse disposer d'une compréhension suffisante des pratiques locales permettant d'élaborer des recommandations qui intègrent des pistes d'actions ;
- pour le chercheur, il s'agissait de comprendre ce qui, dans nos interventions auprès des CHSCT, nous avaient permis de contribuer au développement des pratiques des représentants du personnel.

En ce sens, notre intervention portait sur les CHSCT, notre recherche portait sur notre intervention sur les CHSCT.

Pour de Lavergne (*Ibid.*), le projet de recherche d'un praticien-chercheur comporte une dimension politique. Il a une volonté de changement et d'action « qui favorise l'accès au savoir scientifique pour les acteurs concernés par la recherche » (p. 31). Ainsi, la dynamique d'appropriation de la recherche par ceux-là mêmes qui en sont l'objet est un enjeu de la recherche et, de fait, contribuera à définir la méthodologie mise en place permettant de le faire. Cette méthodologie « consiste à proposer aux acteurs des occasions nouvelles de réfléchir sur leurs pratiques » (p. 31).

Pour autant, est-ce un enjeu qui se reflète dans la méthodologie d'intervention ou dans celle de recherche ? Il nous semble que cette volonté politique, que nous portons également, dispose de quelques particularités en ce qui nous concerne. En effet, notre méthodologie d'intervention visait explicitement à permettre aux « acteurs concernés par la recherche » de « réfléchir sur leurs pratiques ». C'est même un objectif que nous aurions eu si nous n'avions pas de recherche à mener. Par ailleurs, notre objet de recherche portant sur les interventions que nous mettions en place, notre méthodologie de recherche était construite de façon à pouvoir récolter des éléments sur la façon dont nous nous y prenions et sur l'histoire globale de chaque intervention. En cela, les caractéristiques de notre intervention et de notre recherche nous ont amené à séparer deux méthodologies différentes. Pour autant, ces deux méthodologies ont souvent été déployées ensemble, pour récolter des éléments lors d'un même événement, d'une même action.

### 3.2. L'intervention comme expérimentation réglée et expérience vécue

En tant que praticien, nous intervenons dans un milieu complexe, traversé par de multiples enjeux qu'il nous est nécessaire de gérer. Reprenant les propos de Schwartz (1994[2001]) qui rappelait que toute situation de travail a toujours la double dimension d'une *expérimentation réglée* et d'une *expérience vécue*, Daniellou (2006b) défend l'idée que l'intervention est aussi à lire par ces deux dimensions.

L'intervention est en ce sens une *expérimentation réglée*, c'est-à-dire que son déroulement a été prévu et planifié, certaines étapes et contraintes ont été anticipées. Cela renvoie à la notion de première anticipation de Schwartz (2008). Ainsi, lorsque nous avons amorcé notre intervention, il a été possible de nous appuyer sur un certain nombre d'éléments qui « nous prépare[nt] à comprendre des aspects essentiels des situations de travail que nous rencontrons » (p. 149). Mais « il se recrée dans les situations de travail des savoirs, des compétences, des constructions » (p. 149). En cela, l'intervention consiste aussi en une *expérience vécue*. Ces compétences et savoirs nouveaux nécessitent à leur tour d'être capitalisés, d'être recueillis et analysés par le chercheur. « C'est la deuxième anticipation, celle des concepts par l'activité. Cette description vaut pour le travailleur ou la travailleuse engagé dans l'accomplissement d'une tâche, et elle vaut aussi pour le chercheur, l'ergonome, qui l'observe » (Daniellou, à paraître, p. 7).

Ainsi, tout n'est pas fixé à l'avance et intervenir, c'est aussi faire l'expérience de ce qui n'est pas prévu ; cette expérience contribuant également à construire de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. « Le terrain n'est pas qu'un lieu de test d'hypothèses : il est aussi source de nouvelles questions, qui tendront à infléchir le cours de l'étude » (Falzon, 1998a, p. 13). Ce même auteur (1993, 1998b) montre comment le chercheur tout comme l'intervenant sont faces à une activité de conception :

le problème est rarement identifié au départ de façon précise : cette tâche d'identification court tout le long de l'étude et dépend fortement des moyens disponibles, des possibilités de terrain, des découvertes faites en cours de route. De même, s'il est bien sûr nécessaire d'acquérir au début de l'étude une culture suffisante dans le champ traité [...], le chercheur continue à lire tout au long de sa recherche. Là encore, il s'agit d'une activité parallèle et constante. (p. 12)

Le praticien-chercheur doit donc faire face et gérer ces évolutions ; il doit ainsi adapter sa méthodologie au fur et à mesure qu'évolue son terrain, mais aussi la compréhension qu'il en a. En cela, il fait *l'expérience* de l'application située d'une méthodologie construite de façon anticipée. Nous retrouvons ici la notion de complexité où « l'intervention en milieu vivant n'autorise pas le découpage des facteurs, la neutralisation de certains d'entre eux. En intervenant, l'ergonome pénètre un réseau systémique fait de personnes, de valeurs, d'enjeux, d'histoires, qu'il ne peut pas laisser de côté » (Coutarel, 2004, p. 243).

Par ailleurs, les interlocuteurs ne sont pas des figures types du patron, du syndicaliste, de l'ouvrier. Ces notions renvoient avant tout à des fonctions dans l'entreprise et peuvent pour ces raisons être intégrées dans le protocole préétabli de l'intervention. Leur histoire personnelle, familiale, sociale, les valeurs qui les animent sont autant d'éléments qui participeront à définir l'issue d'une intervention. En cela, ce « milieu vivant » fait de personnalités uniques contribue également aux résultats de l'intervention. Les échanges informels que nous évoquions dans le chapitre précédente, qui sont autant de « colloques singuliers » chers à Christol (voir Escouteloup, 2004), sont justement à voir comme des moments particuliers où nous nous sommes investi autrement qu'à travers des procédés, des groupes de travail. « Ce faisant, il/elle se mobilise en tant que personne (qui a aussi une vie privée), a des relations intersubjectives avec ses interlocuteurs, et est confronté(e) à des délibérations parfois difficiles, entre des enjeux contradictoires » (Daniellou, 2006b, p. 12). Ainsi, nous n'y étions pas que praticien ou chercheur, nous y étions une personne, porteuse aussi de valeurs, d'enjeux, d'une histoire, de doutes, de certitudes. En dialogue avec notre ou nos interlocuteurs, nous les découvrons à ces occasions autant qu'ils nous découvraient. Ces échanges, que nous pensons à travers les notions de don et contre-don (Mauss, 1923), ont en cela le statut de processus informels qui reposent et passent par la subjectivité des personnes. En cela, l'intervention dépasse toujours ce qui est prévu dans le protocole initial.

Ainsi, une part de la façon dont se sont développées et se sont transformées les méthodologies que nous avons initialement prévues est également à mettre en relation avec notre propre subjectivité. Nous concernant, nous devons gérer de multiples enjeux dans divers lieux auprès de multiples acteurs. Pour ne citer que quelques-uns : ceux de l'Observatoire, ceux du groupe de travail CHSCT, ceux des CHSCT, ceux de la SNCF, ceux de l'université, etc. Au milieu de tout cela, nous portons également nos propres valeurs, nos enjeux, notre histoire, et ces éléments ont contribué à orienter notre activité. Comme tout travailleur, nous avons découvert au fur et à mesure tant nos interlocuteurs que notre objet de recherche. Nous avons investi autrement notre travail, modifié nos buts et nos mobiles, construit des liens nouveaux avec nos interlocuteurs. C'est en cela que ces évolutions tant de l'objet que du praticien-chercheur nécessitent également de réinterroger les méthodologies mises en place initialement. « Le modèle de l'intervention doit donc lui aussi évoluer en fonction des nécessités perçues par l'ergonome » (Coutarel, 2004, p. 245). Il s'agit dès lors de comprendre comment, à partir de quoi, pourquoi et avec qui l'ergonome a fait évoluer ses modèles.

### 3.3. La prise en compte de notre subjectivité

Du fait que le chercheur est également contributeur des transformations et est personnellement impliqué dans celles-ci, il se pose la question de la rigueur critique de l'intervenant (*Ibid.*). Nous reconnaissons dans une certaine mesure les propos de Eklund, Petterson, Elg et Bolling (2008) à propos de ce qu'ils nomment *interactive research* :

une question cruciale est de savoir jusqu'à quel point cette approche de recherche interactive peut contribuer à une recherche de haute qualité, ou jusqu'à quel point la pression provenant des praticiens pour des résultats pratiques mobilisables peut prendre le dessus. [traduction libre] (p. 2)

En ce sens, il s'agit de s'interroger sur l'articulation de l'intervention et de la recherche pour que l'un ne prenne pas le pas sur l'autre. Cette interrogation nous semble d'autant plus cruciale lorsque ces enjeux sont portés par une même personne.

Les méthodologies d'intervention et de recherche doivent donc tenir plusieurs enjeux et permettre au praticien-chercheur de « documenter son action et abstraire l'expérience, afin de favoriser la réutilisation rétrospective » (Falzon, 1998a, p. 8). Cette abstraction passe par « la construction d'une mémoire pertinente » (p. 8) centrée sur l'action, qui permette de dépasser deux difficultés qui se présentent dans l'usage de l'expérience passée.

Tout d'abord, les traces de l'expérience passée n'existent bien souvent que sous la forme du produit final, ne rendant pas compte du cheminement parcouru. Les hypothèses abandonnées en cours de route ne sont pas toujours accessibles, de même pour les raisons qui ont poussé à prendre une décision. Par ailleurs, « l'expérience passée n'est pas structurée » (*Ibid.*, p. 10). C'est pourquoi il est nécessaire de reconstruire cette histoire, de faire un travail supplémentaire d'abstraction pour la comprendre.

Il s'agit ainsi de construire une mémoire qui permette et facilite la reconstruction de cette histoire. En cela, seules les données d'époques sont pertinentes et les traces de notre propre activité sont primordiales. Il nous semble qu'il est également important de documenter la part de subjectivité inhérente à la position de praticien-chercheur.

### 3.4. Une démarche itérative

Pour produire des connaissances applicables, mais aussi généralisables, nous avons construit des méthodologies permettant de tenir ces deux enjeux. Toutefois, cela n'a pas toujours été évident, de sorte que nous avons souvent oscillé entre nécessités de produire pour la SNCF d'une part et pour notre recherche d'autre part. Eklund *et al.* (2008) ont présenté ce risque dans le type de *recherche interactive*, où l'un peut prendre le pas sur l'autre. Il nous semble

également que ce risque était plus important nous concernant, en partie puisque nous étions apprenant. Nous découvrions pour la première fois ce que sont les CHSCT, mais aussi l'intervention ergonomique, la recherche en ergonomie, la recherche sur la pratique de l'ergonomie, etc. Nous disposions bien sûr de connaissances théoriques, il nous restait à en faire l'expérience en situation.

Il nous semble en effet important de relever que dans cette posture de praticien-chercheur, nous étions novice sur plusieurs aspects. Tout d'abord, nous étions à la fois ergonomiste-apprenant et chercheur-apprenant. Nous étions ainsi encore en phase de « mettre à notre main » des modélisations de l'intervention ergonomique. Nous devons faire l'expérience en situation de la façon dont nous pourrions et voulions appliquer les préceptes ergonomiques.

De même, nous devons découvrir en situation les spécificités de la recherche en ergonomie. Nous avons certes pu réaliser un DEA en anthropologie sociale. Pour autant, il nous apparaît maintenant que ce que nous avons pu développer comme recherche à ce moment-là s'éloigne drastiquement de la recherche en ergonomie. Nous avons certainement pu y développer un certain nombre de compétences utiles et transférables (rédaction, recherche bibliographique, tenue d'un journal de bord, rapport au terrain, etc.). Toutefois, la recherche en ergonomie, ou plutôt devrions nous dire la recherche en entreprise dans une position de praticien-chercheur, est très éloignée de la posture d'observateur participant que nous avons pu avoir en anthropologie. De même, de Lavergne (2007) relève également ce trait d'union qui « questionne les interactions entre le monde de la recherche et le monde de l'activité professionnelle socio-économique [...], entre pratique et théorie » (p. 29). Nous étions également en train de mettre à notre main l'articulation de plusieurs modèles. En ce sens, nous sommes bien « praticien-chercheur apprenant ».

Donnons un exemple. Au début de nos travaux, il nous semblait partager un ensemble d'éléments avec les représentants du personnel. Nous semblions avoir des valeurs communes, des notions communes, et celles-ci se reflétaient, nous le pensions, dans le vocabulaire employé. Ce n'est que progressivement, au fur et à mesure que nous faisons l'expérience des CHSCT et du monde syndical, que nous avons réalisé que ces termes ne renvoient pas aux mêmes notions.

Ainsi, faisant l'expérience pour la première fois de ces différents aspects, nous nous retrouvions de fait dans une construction progressive tant de notre intervention que de notre recherche ; peut-être davantage qu'un praticien-chercheur plus expérimenté. Nous étions aussi dans une construction progressive de la façon dont s'articulent ces deux aspects. En cela, nous percevions initialement notre objet d'intervention et de recherche comme étant le même, à savoir les CHSCT. Ce n'est que progressivement que nous avons pu distinguer ce qui relevait des interventions pour l'observatoire, de celles pour les CHSCT, de la recherche sur les CHSCT et de la recherche sur l'intervention ergonomique. Cette découverte n'est pas terminée et à l'heure où nous écrivons ces lignes, nous continuons, par la formalisation nécessaire de nos actions et de nos réflexions, à travailler nos objets. « C'est un fait bien connu de tout travail de recherche un peu long que ça n'est qu'en fin de recherche que l'on est capable d'identifier le problème que l'on a traité », nous rassure Falzon (1998a, p. 12).

Enfin, pour conclure ce point, il apparaît clairement que l'articulation de ces différents aspects n'est pas évidente lorsqu'il s'agit de faire l'expérience pour la première fois de ces trois aspects. C'est justement pour ces raisons que Svensson, Eklund, Randle et Aronsson (2007) considèrent que « ce n'est probablement pas une tâche recommandable à tous les doctorants, surtout s'ils sont jeunes et inexpérimentés » [traduction libre] (p. 275).

Il nous semble toutefois que cela est possible et nous espérons que notre travail contribue à le prouver. Il faut néanmoins s'assurer que le doctorant n'est pas seul à porter les contradictions et difficultés qui se présentent dans son intervention, dans sa recherche et dans l'articulation des deux. Il s'agit ainsi de prendre en compte cet aspect apprenant dans la construction du projet de recherche qui est, rappelons-le, l'un des objectifs du doctorat.

## 4. NOTRE METHODOLOGIE

Ainsi, notre position nous obligeait à construire une méthodologie d'intervention et une autre de recherche. La première devait nous permettre de traiter un certain nombre de questions posées par notre demandeur (le groupe de travail CHSCT), mais aussi par la suite, celles des CHSCT auprès desquels nous avons pu construire une demande locale ; la seconde devait nous permettre de récolter des données sur la façon dont, justement, nos interventions permettaient de traiter ces questions. Les deux méthodologies n'étaient toutefois pas déconnectées l'une de l'autre, de sorte qu'elles se sont alimentées mutuellement tout au long de nos travaux. En cela, nos interventions nous permettaient de définir notre objet de recherche tout autant que notre recherche nous amenait à percevoir sous un jour nouveau nos interventions.

Nous devions récolter des données de recherche à partir de nos interventions auprès des CHSCT. Il s'agissait, dans un premier temps, de comprendre ce qui fait la spécificité de chaque CHSCT de façon à intégrer nos interventions dans un contexte spécifique, en fonction d'acteurs particuliers. Mais nous pouvions également repérer les invariants, des éléments communs à ces CHSCT. En cela, ces analyses spécifiques et génériques des pratiques des représentants du personnel nous permettaient de nous constituer des schèmes de lectures et d'actions pour nos interventions à venir. Un événement particulier d'une intervention pouvait par exemple constituer un point de vigilance pour l'intervention dans un autre CHSCT. En même temps, une lecture croisée de ces interventions nous permettait de repérer des sujets qui pouvaient constituer des propositions d'analyse et d'action pour toute future intervention. Dès lors, la méthodologie de recherche devait s'attacher à rendre explicites nos schèmes d'analyse et d'action.

Pour cela, nous devions construire « une mémoire pertinente » (pour reprendre les termes de Falzon, 1998a). La « liste » des éléments pertinents a évolué dans le temps, de sorte que ce que nous pensions pertinent dans un premier temps pouvait ne plus l'être par la suite ou nous découvrions en cours de route des éléments nouveaux à intégrer. Nous avons par exemple découvert qu'il était également nécessaire de construire une mémoire de la « vie » du CHSCT, pour que nous puissions justement voir comment notre intervention s'y intégrait.

Par ailleurs, l'ensemble de notre travail nous permet également d'avoir des éléments d'analyse en ce qui concerne la mise en place et la conduite d'un projet national qui souhaite solliciter des établissements locaux. En effet, comme nous l'avons vu, la construction initiale du projet nous a demandé de construire des interventions particulières, qui visent justement à articuler local et national. Bien qu'éclairer cette question ne fasse pas partie de notre objet de recherche, il nous semble que les histoires de nos interventions locales peuvent aussi être mobilisées en ce sens. C'est pourquoi nous nous permettons de présenter les éléments qui nous paraissent les plus pertinents à ce propos. Nous espérons ainsi produire des éléments d'analyse qui dépassent la question des CHSCT et qui pourront éventuellement être mobilisés dans d'autres contextes.

Nous pourrions ainsi distinguer plusieurs méthodologies :

- celle d'intervention permettant de répondre à la demande nationale ;
- celles d'interventions permettant de conduire localement des actions d'analyse et de transformation ;
- celle de recherche sur notre intervention dans le cadre d'un projet national ;
- celle de recherche sur les interventions au niveau local.

À travers la reconstruction et la prise de distance par rapport aux différentes histoires de nos interventions, il sera ainsi possible de produire des connaissances utiles à l'action dans différents contextes. En cela, nous nous proposons de contribuer aux bibliothèques de situation des praticiens.

Nous allons maintenant présenter les différentes méthodologies que nous avons mises en place. Toutefois, il ne nous a pas toujours été évident, surtout dans un premier temps, de faire la distinction entre méthodologie d'intervention et de recherche. De même, celles-ci étaient étroitement liées, et ces intrications sont parfois difficiles à démêler. Par exemple, une méthode mobilisée pour recueillir des données utiles pour une intervention locale nous permettait également de disposer d'éléments pour l'intervention auprès du groupe de travail CHSCT, mais aussi pour notre recherche. Par ailleurs, la distinction entre méthodologie d'analyse et de transformation est par bien des aspects difficile. Comme nous allons le voir, comprendre permet de transformer tout autant que transformer permet de comprendre. En cela, la compréhension du phénomène et des possibilités de transformation se font en même temps et s'alimentent mutuellement. Bien plus, en tant que praticien, nous avons une part de notre activité qui n'était pas consciente. Comme le note Falzon (1998a) à propos des conditions permettant une réutilisation rétrospective de l'expérience, « les opérateurs sont “pris dans l'action” : les hypothèses qu'ils envisagent, les critères qu'ils construisent, les choix qu'ils opèrent ne sont pas nécessairement conscients » (p. 10).

#### 4.1. Les méthodes de recueil de données

Commençons tout d'abord par présenter les méthodologies de recueil de données. Celles-ci sont en effet communes, pour une bonne part, aux méthodologies du praticien et du chercheur.

Nous avons pu présenter dans les grandes lignes la structuration du projet que nous proposait le groupe de travail CHSCT. Celle-ci s'appuyait notamment sur un « binôme » considéré comme structurant dans le mode de fonctionnement de chacun des CHSCT : le président et le secrétaire. Lors de la réunion de novembre 2011, avant le début de nos travaux, nous avons pu définir les moyens qui nous semblaient alors pertinents pour récolter des données. À ce moment-là, nous étions convenus avec les présidents et secrétaires participants de pouvoir participer à leur CHSCT. Pour autant, cette « participation » se limitait dans un premier temps à des observations extérieures des actions du CHSCT (principalement les réunions et les actions formelles de terrains). Nous étions dans la posture des « membres périphériques » que décrit Lalonde (2013) :

les chercheurs tentent d'appréhender la perspective de leur sujet d'étude en acquérant un statut d'initié. Ils interagissent régulièrement avec le groupe étudié. Ils ne participent cependant pas aux activités au cœur du fonctionnement du groupe et gardent une certaine distance. (p. 16)

Nous avons ainsi un accès aux moments officiels du CHSCT : les réunions ordinaires et extraordinaires, les visites trimestrielles, les réunions permettant la constitution de l'ordre du jour, etc. De même, nous pouvions accéder aux documents que produit chaque CHSCT. Il s'agissait ainsi de coupler trois techniques de récolte d'informations :

- des observations des situations d'action ;
- des entretiens avec les membres de chaque CHSCT ;
- des analyses des documents produits par le CHSCT.

Nous pourrions alors croiser les données issues de ces trois techniques. En effet, « on a admis depuis la rupture avec le behaviorisme que l'observation ne permettait d'appréhender qu'une fraction de l'activité, celle qui donne lieu à un comportement manifeste » (Falzon, 1998a, p. 5). C'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur des techniques de verbalisation. Les premiers entretiens ouverts nous permettraient ainsi d'avoir un premier niveau de compréhension, les observations et analyses de documents permettraient d'approfondir et de mettre en lumière ces éléments. Puis, de nouveaux entretiens nous permettraient d'approfondir la compréhension de ce que nous avons pu observer et analyser dans les documents. Nous pourrions alors reprendre nos observations, que nous couplerions à nouveau avec des entretiens, et ainsi de suite, jusqu'à l'obtention d'un diagnostic qui permette de développer des pistes de transformation.

Concernant les modalités pratiques, nous prenions des notes manuscrites lors de nos observations et de nos entretiens. Facile dans certaines situations (lors de courtes réunions par exemple), cette méthodologie s'avère plus complexe dans d'autres cas. C'est par exemple lorsque nous étions en observation à l'extérieur sous la pluie ou, plus souvent, lorsqu'une réunion ordinaire durait toute une journée. Nous constatons que, pratiquement tout le temps, nos notes sont bien moins précises en fin de matinée et en fin de journée.

Pour contourner ce problème, nous aurions pu réaliser des enregistrements sonores ou visuels. Toutefois, la plupart du temps, nous avons fait le choix de ne pas mobiliser ces techniques. En effet, la question de la confidentialité est primordiale en CHSCT et ce thème peut survenir à de nombreuses occasions (lors d'échanges avec le médecin du travail par exemple, à propos des pathologies d'un salarié). C'est pourquoi il nous a semblé préférable, peut-être à tort, de ne pas enregistrer les échanges et débats en réunion ou sur le terrain. Nous avons néanmoins enregistré à plusieurs occasions : lors de certains entretiens et lors de certaines phases de nos interventions. Nous ne le faisons alors que lorsque nous le « sentions » et, évidemment, avec l'accord des personnes. À ces occasions, nous utilisons le fait d'être en recherche pour justifier ces enregistrements, précisant à chaque fois que nous serions seul à réécouter ces bandes et que nous garantissons l'anonymat. Par ailleurs, nous prétextons, ce qui est vrai, du fait que nous pouvions ainsi nous concentrer sur les échanges, et non sur la prise de notes.

Il peut sembler difficile de qualifier les raisons pour lesquelles nous étions parfois à l'aise pour proposer un enregistrement et parfois non. Pour autant, nous pourrions distinguer ces moments par la question suivante : étions-nous alors en situation d'obtenir des informations utiles à une analyse des pratiques ou étions-nous en train de construire un positionnement propice à nos actions ? Lorsque nous pouvions justifier d'une mobilisation pour l'analyse, nous pouvions proposer un enregistrement. Lorsque nous étions en construction de notre positionnement, de notre intervention, nous ne le proposons jamais.

En cela, l'utilisation d'un enregistrement, bien que permettant de faciliter la récupération de données exactes et ré-exploitable par la suite, permet avant tout de construire un positionnement. Faire appel à l'enregistrement risquait de nous présenter en tant que doctorant apprenant et non d'intervenant. Ce n'est pas la position que nous souhaitons construire.

Nous avons également regardé et analysé l'activité des représentants du personnel avec nos propres grilles de lectures, de sorte que les éléments que nous avons relevés dépendent aussi de celles-ci et des actions que nous envisageons. En cela, une part des données était récoltée en fonction des objectifs assignés par le groupe de travail CHSCT, une autre part l'était en fonction de nos objectifs de recherche et, enfin, une autre part l'était en fonction de nos propres objectifs. En fonction des périodes, mais aussi des moments, nous ne portons ainsi pas notre attention sur les mêmes éléments.

#### 4.1.1. La récolte des premières informations utiles à l'intervention

Tout d'abord, il s'est agi d'avoir une première compréhension des différents contextes dans lesquels nous allions intervenir. Nous devons donc récupérer un certain nombre de données sur les établissements qui constituaient nos terrains, mais aussi sur les CHSCT et les acteurs de ces instances. Il s'agissait ainsi de pouvoir retracer dans un premier temps dans les grandes lignes les histoires des sept établissements, de leur CHSCT et des membres qui composent ces instances.

Pour cela, nous appuyant sur la construction préalablement établie par le groupe de travail CHSCT, nous avons sollicité un entretien auprès des présidents et secrétaires. Nous avons alors centré la collecte d'informations sur des éléments qui nous permettraient d'obtenir des données sur les trois points évoqués précédemment.

Plus particulièrement, il s'agissait :

- de l'établissement et de ses métiers ;
- du CHSCT dans sa constitution actuelle, à savoir :
  - o sa composition ;
  - o le profil des acteurs (ancienneté, fonctions dans l'entreprise, appartenance syndicale, etc.) ;
  - o le périmètre de l'instance (nombre de salariés, nombre de service, etc.) ;
  - o l'approche qu'en avaient le président et le secrétaire.

L'ensemble de ces éléments nous a permis d'obtenir les premières informations que nous avons présentées dans le chapitre précédent à propos de chaque CHSCT. Nous avons également récupéré les documents produits par chaque instance (procès-verbaux des réunions précédentes, comptes-rendus de visites, plans de prévention, tracts syndicaux, etc.)<sup>25</sup>.

Puis, nous avons sollicité des entretiens individuels avec chaque président et chaque secrétaire. Il s'agissait alors de prolonger les points récoltés lors du premier entretien commun.

À travers ces premières actions, nous avons pu obtenir les informations suivantes :

- depuis quand les acteurs travaillent-ils ensemble ?
- comment le président et le secrétaire gèrent-ils ensemble cette instance ?
- quelles sont, selon eux, les forces et faiblesses de leur CHSCT ?
- quelles sont les sujets qui sont traités par le CHSCT ?
- à quelles occasions et selon quelles modalités traitent-ils ces sujets ?

Nous souhaitions ainsi pouvoir récolter des données propres à chaque instance et ainsi pouvoir comprendre ce qui en fait la spécificité. Ces éléments nous permettraient alors de définir les pistes intéressantes en termes d'analyse pour la suite. Par ailleurs, en cherchant à récolter des informations communes à l'ensemble de ces CHSCT, nous pourrions plus facilement les comparer par la suite.

#### 4.1.2. Le choix des données à récolter

Nous disposions ainsi des possibilités d'aller observer les actions du CHSCT et de nous entretenir avec les membres. Pour autant, nous avons pu rapidement nous rendre compte, notamment grâce aux propos recueillis lors de ces premiers entretiens, que les actions des membres du CHSCT ne se font pas qu'aux moments officiels. Le président et le secrétaire s'échangent des courriels, se sollicitent entre les réunions, discutent d'un sujet, élaborent des pistes d'action, etc. Ainsi, les rencontres fortuites ou officieuses sont aussi importantes, si ce n'est plus, que les officielles. Ces échanges sont importants puisqu'ils permettent de préparer les temps officiels d'une part, mais aussi de traiter un ensemble de situations dont les modalités de traitement ne peuvent s'afficher dans un procès-verbal. Il s'y joue, à n'en pas douter, des arbitrages importants entre acteurs. En cela, nous devons accéder aux « régions postérieures » et aux « régions antérieures » (Goffman, 1973). Les *régions postérieures* correspondent aux lieux, aux moments où une équipe prépare la représentation d'une routine particulière ; les *régions antérieures* correspondent aux lieux, aux moments où l'équipe donne la représentation face au public.

Les CHSCT sont souvent décrits comme des théâtres où les acteurs jouent un rôle à destination des autres acteurs. Le but de la préparation dans la région antérieure est justement de préparer cette représentation et d'éviter des « ruptures » dans cette représentation de façon à assurer la cohérence de la définition du rôle (*Ibid.*). En ce sens, les temps informels sont à considérer

<sup>25</sup> Nous n'avons toutefois pas pu récupérer les données pour tous les CHSCT, ce qui témoigne, d'une certaine façon, de la légitimité locale que nous avions à les récupérer, mais aussi de la facilité par laquelle ces documents sont récupérables pour les acteurs.



comme des cadres d’actions différents des temps officiels, de sorte que les acteurs peuvent se permettre de faire et dire des choses qui ne sont pas « acceptables » dans d’autres cadres. L’accès à ces régions postérieures est de fait primordial pour comprendre l’activité dans les régions antérieures. C’est un moyen pour comprendre la différence entre ce qui est *dit* (théorie professée) et ce qui est *fait* (théorie d’usage) (Svensson *et al.*, 2007). Bien plus, cela permet d’intégrer dans les analyses des moments importants où des décisions sont prises, des pistes d’actions abandonnées, où les acteurs se permettent de dire et de faire des choses qu’ils ne se permettraient pas dans d’autres cadres.

Pour autant, la méthodologie définie par le groupe de travail n’avait pas été construite en ce sens et la position que nous avions laissait présager que nous aurions des difficultés à accéder à ces moments officieux. Nous nous faisons ainsi la réflexion en juillet 2012, après avoir rencontré les présidents et secrétaires des différents CHSCT, que « cela risque d’être dur d’avoir une légitimité à trainer dans les couloirs »<sup>26</sup>. Nous entendions par là qu’il nous semblait important que notre méthodologie puisse permettre d’accéder à un ensemble d’éléments qui ne sont pas officiels ou officialisés par les réunions et les procès-verbaux.

Nous avons déjà pu évoquer la nécessité de prendre soin des terrains et le fait que la distance géographique ne le facilitait pas. Il est en effet plus difficile d’avoir des moments informels avec les acteurs d’une part, mais aussi de pouvoir être réactif pour participer à des moments qui ne se prévoient pas. C’est par exemple le cas lors d’accidents du travail ou bien encore quand, suite à la remontée d’un sujet, une part de la délégation du personnel sollicite un rendez-vous avec le président ou un encadrant. Il nous est arrivé d’être prévenu de ce genre d’événements, sans toutefois pouvoir y participer. Il nous a ainsi été difficile d’observer en action les représentants du personnel lors de ces temps-là. Nous n’avons par exemple réalisé aucune observation d’analyse d’accident du travail, n’ayant jamais pu être présent à temps.

De même, nous avons eu des difficultés à participer à des rencontres entre les représentants du personnel (par organisation syndicale ou de l’ensemble du CHSCT). Nous ne pouvions ainsi pas accéder aux régions postérieures où peuvent avoir lieu, éventuellement, des débats, des controverses entre eux et où des arbitrages peuvent se réaliser. Nous n’avons également pas pu participer à des rencontres entre les représentants du personnel et des représentants de leur organisation syndicale, tout comme nous n’avons pu assister à des rencontres entre le président de l’instance et les directeurs d’établissement ou des représentants de services nationaux. Ces moments sont pour autant importants puisqu’ils définissent en partie l’activité des acteurs et semblent être sources de prescriptions.

Pour « contourner » cette difficulté, nous avons tout d’abord souhaité être intégré dans les échanges de courriels entre membres du CHSCT. Nous pourrions ainsi suivre à distance certains échanges et récupérer ce qui constitue des « traces de l’activité ». Nous avons également pu proposer deux techniques différentes pouvant être cumulées ou prises séparément :

- suivre des personnes sur plusieurs jours ;
- proposer de mettre à disposition des membres des carnets qu’ils puissent compléter par quelques informations minimales (date, personnes rencontrées, sujet de la rencontre).

Par ces trois méthodes, nous pourrions ainsi avoir accès à certaines informations qu’il serait possible de mettre en discussion par la suite grâce à des entretiens. Bien plus, ces entretiens pourraient dès lors s’établir sur la base d’un « contrat de communication » (Vermersch, 1991, p. 64) et se faire en référence à l’activité de la personne, de sorte que les entretiens puissent s’appuyer sur des événements précis et situés (Vermersch, 1991, 1996).

<sup>26</sup> Citation reprise du point de suivi du 18 juillet 2012 avec nos encadrants universitaires à propos de la mise en place de nos travaux.

Nous avons pu, dans certains cas, être intégré dans les échanges de courriels. Nous étions ainsi plus facilement informé des événements de l'établissement. Nous pouvions également récupérer ainsi les procès-verbaux, les comptes-rendus, etc. Il se pose toutefois la question de la pertinence de ces courriels récoltés. En effet, nous ne recevions que ceux où les acteurs nous intégraient, de sorte que nous ne disposons très certainement pas de l'intégralité des échanges entre acteurs.

Concernant les deux autres possibilités, malgré plusieurs tentatives autant pendant des moments officiels (groupe de travail des présidents et secrétaires) qu'en colloque singulier avec certains acteurs, nous n'avons pas réussi à obtenir un accord. Ce n'est qu'à la fin de nos travaux, lorsque nous avons pu construire des interventions locales, que nous avons pu obtenir l'accord des participants. Ceci repose, de façon cruciale, la façon dont nos interventions ont nécessité d'être construites localement pour obtenir des données pertinentes pour l'action et pour la recherche.

#### 4.1.3. La construction d'interventions locales

Nous l'avons rapidement évoqué dans le chapitre précédent : nous souhaitions proposer des interventions locales pour de multiples raisons. L'une d'entre elles était de favoriser notre présence à l'ensemble d'une mission. En devant participant actif (et non participant observateur), nous participions de fait à ces moments informels en lien avec le sujet. En cela, nous souhaitions devenir « membre actif » (Lalonde, 2013) :

les membres actifs prennent une plus grande part à la dynamique du groupe. Ils interagissent avec les membres du groupe et participent à l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, les chercheurs demeurent principalement des acteurs universitaires; ils ne font pas partie du groupe au point de s'identifier complètement à celui-ci. Leur participation est temporaire et perçue comme telle. Leur allégeance au groupe est réelle et déclarée, mais n'est pas prioritaire. L'immersion est néanmoins profonde, ce qui aide les chercheurs à saisir le point de vue intime et subjectif du groupe étudié. (p. 17)

Il nous semble que cet aspect est primordial dans le cadre d'une activité comme celle des représentants du personnel au CHSCT qui, par définition, ne constitue pas leur activité principale. En cela, cette approche méthodologique nous paraît essentielle puisqu'elle permet de « contourner » une des difficultés majeures à laquelle fait face le chercheur, à savoir qu'une part importante de l'action du CHSCT se fait de façon informelle et que, conjointement à celle-là, il est nécessaire de pouvoir faire la différence entre ce qui est *dit* et ce qui est *fait*.

Par ailleurs, en proposant dès les premiers instants de nos travaux une intervention de notre part et donc des transformations à nos interlocuteurs, nous nous positionnions dans une démarche praxéologique telle que la définissent Saint-Arnaud, Mandeville et Bellemare (2002) :

ce qui distingue la praxéologie des autres méthodes, c'est le regard constructiviste, subjectif et idiosyncrasique qu'elle pose sur l'action humaine. Il s'agit non seulement d'une étude de l'action, mais essentiellement, c'est une étude réalisée à partir de l'action ; l'action étant le point de départ et le point d'arrivée de l'investigation. (p. 30)

En cela, il est tout aussi important de *comprendre pour transformer* que de *transformer pour comprendre*. En lien avec les principes de la science-action développée par Argyris et Schön (1974), « lorsqu'on demande à un praticien d'expliquer son action, on constate souvent que sa théorie professée (espoused theory) ne correspond pas à sa théorie d'usage (theory-in-use) » (*op. cit.*, p. 34). En étant dans l'action, il est donc possible de plus facilement repérer les théories d'usage. En ce sens, nous proposons par nos interventions une forme d' « atelier de

praxéologie » (Saint-Arnaud *et al.*, 2002 ; Saint-Arnaud, 2001) dans lequel nous pourrions contribuer à ce que les représentants du personnel soient en réflexion dans et sur leurs actions. Il serait ainsi possible d'obtenir des éléments de compréhension différents de l'activité des membres de CHSCT que par les techniques d'observations extérieures. Par ailleurs, en nous intégrant nous-même dans l'action, nous pouvions également élaborer des connaissances sur les démarches d'intervention que nous proposons. Nous pouvions ainsi contribuer à développer des connaissances scientifiques sur l'activité des représentants du personnel et sur les pratiques d'intervention de l'ergonome.

Par ailleurs, cela nous permettait de favoriser un engagement des acteurs dans nos travaux issus d'une volonté nationale. Il est ainsi possible de proposer quelque chose en retour et qu'ils y trouvent un intérêt à participer. En cela, nous proposons une articulation entre les enjeux nationaux et les enjeux locaux. Le national devenait une occasion pour le local et le local fournissait un éclairage situé au national. Nous souhaitions également que nos interventions locales permettent de montrer qu'il est possible de traiter autrement les sujets. Nous espérions ainsi faire la preuve par l'exemple et « débloquer » chez eux des réflexions qui peuvent contribuer à ce qu'ils souhaitent continuer à travailler le sujet, au-delà de l'intervention, à s'investir. Nous espérions ainsi pouvoir assurer une participation de leur part au projet de l'observatoire.

Mais ces retours n'ont pas porté uniquement sur la construction d'un intérêt local. En effet, en étant nous-même intégré, nous prenions une place à chaque fois unique et située, en rapport avec celles des individus que nous rencontrions. En étant comme eux dans l'action, nous avions à traiter les mêmes problèmes, à arbitrer les mêmes difficultés. En ce sens, nous prenions également soin de nos terrains en nous nous y engageant personnellement. Nous offrions ainsi des retours par les actions auxquelles nous contribuions, mais aussi en y livrant une part personnelle. En effet, comment justifier que des personnes « se livrent », « se dévoilent », donnent à voir ce qui les anime dans leur travail, sans montrer en retour ces mêmes éléments ? Les interventions que nous avons voulu construire localement, même si elles n'étaient pas ainsi construites, ont contribué à ce que nous tissions des liens personnels avec les acteurs dans lesquels nous nous sommes nous-même dévoilé, dans lesquels nous avons pu donner à voir ce qui nous anime, non pas en tant que praticien ou chercheur, mais en tant qu'individu.

Nous voudrions ici souligner un dernier point qui nous semble important. L'intégration aux échanges par courriels nous permettait d'avoir accès à des informations que nous n'aurions pas forcément obtenues autrement. Mais cela contribuait également à nous rendre plus réactif, et ainsi à favoriser la construction locale d'un positionnement de notre part. En un sens, les échanges de courriels nous permettaient de maintenir un lien en étant à distance. Il nous semble que cela a également contribué à favoriser des échanges par téléphone à certains moments, lorsque nous repérions par exemple un sujet sur lequel nous pouvions intervenir. Ces échanges nous permettaient ainsi de mieux situer les enjeux du moment, de mieux comprendre les positions prises pendant les moments officiels et contribuaient ainsi à ce que nous soyons plus pertinent dans nos échanges avec les acteurs. En cela, ce sont des opportunités qui permettent également de prendre soin du terrain, d'être réactif et participent à la construction d'un positionnement.

#### 4.1.4. Conduire et analyser les interventions locales

Les interventions locales avaient ainsi une place centrale. Elles nous permettaient de voir autrement l'activité des représentants du personnel autant qu'elle leur permettait de nous découvrir. Elles contribuaient ainsi à la construction de notre positionnement auprès des acteurs locaux et favorisaient l'articulation avec le projet national.

### ***Des interventions pour construire un projet***

Les premières interventions, celles que nous avons proposées dès nos premières rencontres avec les présidents et secrétaires, visaient, nous l'avons dit, à construire un intérêt local et à articuler le national et le local. En ce sens, ces interventions permettaient avant tout de *connaître par l'action*. Nous pouvions ainsi aborder, en faisant, plusieurs aspects en même temps : l'activité des représentants du personnel, la nôtre, mais aussi la construction de notre positionnement et l'intégration dans le projet national.

Concernant la conduite des interventions, nous nous permettrons de les décrire plus en détail dans les parties suivantes. Pour autant, elles répondaient à une même méthodologie :

- nous ne conduirions pas l'intervention ;
- nous accompagnerions les représentants du personnel chargé du sujet :
  - par des propositions de structuration de la mission ;
  - par des apports de connaissances sur l'homme au travail.
- les décisions et orientations de l'intervention restaient des prérogatives du CHSCT ;
- les représentants du personnel devaient faire des retours à l'ensemble du CHSCT au fur et à mesure de l'avancée de l'intervention.

L'organisation de chaque intervention reposait sur les mêmes principes :

- la participation des salariés à plusieurs phases clés de la mission ;
- des analyses de terrain et des entretiens avec les salariés ;
- des réunions fréquentes entre les représentants du personnel en charge de la mission et nous, si possible avant et après chaque action ;
- des restitutions des actions entreprises à l'ensemble du CHSCT qui passent notamment par une formalisation par écrit.

### ***Des interventions pour mettre à l'épreuve nos hypothèses***

Ensuite, nous appuyant notamment sur le groupe de travail des présidents et secrétaires, nous avons pu construire et mener d'autres interventions. Dans ces cas, il s'agissait de pouvoir mettre à l'épreuve les hypothèses que nous avons pu élaborer par nos analyses, mais aussi nos actions précédentes.

Pour cela, nous avons pu dans un premier temps mettre à l'épreuve nos analyses auprès du groupe de travail CHSCT tout d'abord, puis auprès du groupe de travail des présidents et secrétaires. Nous ne présentions toutefois qu'une analyse globale des pratiques que nous avons pu analyser. C'est pourquoi nous avons ensuite présenté localement les éléments de diagnostic que nous portions pour chaque CHSCT. Précisons que nous nous sommes appuyé encore une fois sur les présidents et secrétaires. Bien qu'il nous soit difficile d'expliquer à postériori ce choix, il nous semble que cela s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, les expérimentations devaient se construire initialement au sein du groupe de travail des présidents et secrétaires. Nous n'avons pas remis en question ce choix, de sorte que nous nous sommes spontanément tourné vers eux lorsqu'il s'est agi de construire ces pistes localement. Par ailleurs, ils étaient depuis le début nos interlocuteurs privilégiés. Enfin, c'est la première étape dans la validation d'un sujet par le CHSCT.

Cette phase était importante puisqu'elle permettait de donner à voir nos travaux, mais aussi de voir si les acteurs « s'y retrouvaient » dans nos analyses. Ces retours permettaient surtout de définir conjointement un sujet sur lequel intervenir. En ce sens, les pistes d'actions repérées, contrairement aux premières interventions, ne portaient pas tant sur un sujet que devait gérer le CHSCT que sur la façon dont celui-ci s'organisait.

Concernant la méthodologie qui nous permettrait de récupérer des données sur les interventions, il nous faut présenter un point important. En effet, la construction sociale que nous avons réalisée tout au long de nos travaux nous permettait de proposer ce « contrat » qu'évoquait Vermersch (1991). Ainsi, lors de la dernière expérimentation, nous avons proposé aux participants un carnet individuel dans lequel ils pourraient noter l'ensemble des éléments qui leur semblaient pertinents. Nous pourrions alors récupérer ces carnets, les recopier, avant de les remettre aux personnes. Sur la base de ces écrits, nous pourrions alors entreprendre des entretiens. Cette proposition, qui n'avait pas aboutie dans d'autres contextes, pourtant avec les mêmes acteurs, a été acceptée. Ainsi, la mise en place d'une méthodologie dépend avant tout de la construction locale du praticien-chercheur. Il est illusoire de penser que la méthodologie puisse être la même d'un établissement à l'autre. Au contraire, nos méthodologies se sont adaptées aux situations, aux acteurs et surtout à la relation que nous avons pu construire avec eux. En ce sens, ce qui émerge des terrains peut être vu comme le résultat d'une construction dans le temps, d'une rencontre spécifique des acteurs et des caractéristiques du CHSCT avec ce que nous proposons, notamment en termes de méthodologie.

### ***Chronologie des interventions et carnet de bord***

Maintenant que nous avons pu aborder la place de nos interventions dans notre recherche, ainsi que les outils méthodologiques mobilisés, nous allons pouvoir nous pencher sur notre méthodologie de recherche. Nous devons donc récupérer des données qui nous permettraient de reconstruire des histoires et qui puissent être un support à un travail réflexif. Pour cela, nous avons employé trois moyens distincts. L'annexe 7 présente un exemple de chaque.

#### *Un journal de bord*

Tout d'abord, nous devons être en mesure de retracer l'histoire de nos différentes interventions. Il s'agissait plus particulièrement d'être en mesure d'en retracer les différentes étapes, de repérer les décisions prises, celles abandonnées, décontextualiser. Pour cela, nous nous sommes inspiré de la proposition de journal de bord que proposent Bellemare, Marier, Montreuil, Allard et Prévost (2002). Nous avons ainsi défini huit items différents par entrée. Nous pouvions ainsi nous appuyer sur des éléments permettant de resituer une action dans une histoire globale (date, lieu, durée, acteurs et contexte), tandis que des autres renseignaient de façon qualitative :

- des données objectives permettant de faire le lien avec les événements précédents et ceux à venir :
  - les objectifs avant l'action ;
  - les résultats obtenus ;
  - les décisions prises pour la suite.
- des données subjectives où nous pouvions indiquer nos impressions sur le moment :
  - à propos de l'action en cours ;
  - de cette action en relation avec l'ensemble du projet.
- une case libre pour indiquer toutes les informations que nous ne savions pas où classer.

Toutefois, ce journal de bord n'a pas toujours été utilisé en l'état et bien souvent, nous tenions un journal de façon informelle, sur un cahier. Cela s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, il nous arrivait très fréquemment de tenir ce journal à des moments où nous ne disposions pas de notre ordinateur. Ensuite, nous nous retrouvions souvent à compléter ces éléments en fin de journée, de sorte que l'énergie pour s'y astreindre n'y était pas toujours. Enfin, nous préparions très souvent les prochaines actions à venir sur feuille libre, ce qui nous permettait plus facilement de faire des schémas, d'insérer des éléments, de faire des renvois, etc. Par ailleurs, nous nous replongions souvent dans nos notes manuscrites pour relire et retrouver les moments importants. Nous y prenions directement des notes, y annotations des réflexions et, très souvent, inscrivions nos pensées et autres élucubrations directement à la suite

*Un carnet de route*

Une seconde modalité consistait à avoir toujours à disposition un petit carnet, dans lequel nous pouvions noter tous les éléments en lien avec notre recherche qui nous semblaient importants. Nous l'avions en permanence sur nous : sur les terrains, en réunion, en congrès, lors de séminaires, etc. Il nous était ainsi possible d'y noter des articles à lire, des sujets à analyser, des réflexions à chaud, etc.

Ce carnet nous permet notamment de retrouver une part des réflexions que nous avons à un moment sur notre objet de recherche, sur notre position au sein d'un CHSCT, sur le déroulement de nos interventions, mais aussi les pistes de réflexion que nous avons abandonnées en cours de route (même si les raisons de cet abandon ne sont jamais expliquées). Central dans notre façon de « tenir » notre sujet, ce carnet nous permettait fréquemment de faire le point avec ce que nous souhaitions travailler. En cela, il est autant un témoin de la façon dont peut s'enrichir une recherche par celles des autres qu'un marqueur de l'évolution de notre objet de recherche et, de façon indirecte, des choix que nous avons faits (consciemment et inconsciemment), parfois même sans nous en rendre compte.

*Une chronologie de l'intervention auprès de chaque CHSCT*

Enfin, dernière modalité principale, nous avons tenu pour chacune des CHSCT un tableau chronologique des différentes actions que nous menions. Chaque tableau comportait quatre entrées distinctes :

- la date ;
- l'objet de l'action ;
- les participants ;
- nos impressions générales et les éléments importants.

## 4.2. Les données dont nous disposons

En nous appuyant sur l'ensemble des données dont nous disposons, il nous a été possible de distinguer trois types d'actions différentes de notre part : la construction locale d'une intervention, l'analyse des pratiques et la conduite de transformation.

Bien évidemment, ce découpage ne rend pas tout à fait compte de la réalité. Tout d'abord, comme nous le disions précédemment, les conduites d'action de transformation sont autant d'occasions de révéler des aspects de l'activité, de sorte que transformer, c'est aussi pouvoir récupérer des éléments d'analyse. De même, la construction sociale de notre intervention ne se fait pas que lors d'actions ciblées comme telles. Ainsi, il nous est arrivé d'être en situation d'observation lors d'une réunion et d'être tout à coup sollicité par un représentant du personnel sur le sujet dont ils discutaient. Cela nous est par exemple arrivé lorsque les membres du CHSCT faisaient un point sur les formations « gestes et postures » que propose l'établissement. L'un des représentants du personnel souhaitait alors savoir ce que nous pensions nous, en tant qu'ergonome, de ces formations. Par les éléments de réponse que nous donnions, nous étions autant en train de construire un positionnement que de contribuer à transformer les situations. Par ailleurs, la participation à certaines actions contribue également à construire un positionnement, même si nous n'étions pas « en action ». Nous avons ainsi pu participer à une visite d'inspection nocturne, de 23 h 30 à 4 h 30. Nous étions alors en situation d'observation des pratiques des membres. Toutefois, notre simple présence à des horaires si tardifs contribuait, il nous semble, à crédibiliser notre démarche auprès des représentants du personnel. Nous proposons un dernier exemple pour rendre visible à quel point il peut être difficile de distinguer ce qui relève de la phase d'analyse, de celle de construction sociale, de celle de transformation. Les réunions du groupe de travail de présidents et secrétaires ont clairement joué dans ces trois catégories en même temps, mais à des degrés divers en fonction des personnes et en fonction des moments. Lors de ces réunions, nous pouvions approfondir nos analyses, mais aussi

découvrir de nouveaux éléments. Ces réunions contribuaient également à construire un positionnement de notre part. Enfin, par les échanges et discussions entre acteurs, ces espaces ont contribué à susciter des réflexions nouvelles chez les participants, à découvrir de nouvelles façons de faire issues des pratiques d'un autre CHSCT.

Distinguer les trois moments que nous évoquons peut donc être difficile. Pour autant, afin de pouvoir décrire la façon dont nous avons pu intervenir auprès des CHSCT, nous avons fait le choix de les distinguer en fonction des critères suivants :

- *analyse* : participation à des actions du CHSCT qu'il met habituellement en place, mais aussi les entretiens d'explicitations que nous avons pu mener :
  - par exemple : réunion, groupe de travail, entretien d'explicitation.
- *construction de l'intervention* : des réunions et sollicitations particulières visant explicitement à définir une action à venir de notre part, à faire le point sur un sujet en cours, mais aussi moments informels avec les acteurs :
  - par exemple : rencontre avec des membres, point téléphonique, repas en commun, réunions des présidents et secrétaires.
- *transformation* : toute action où nous prenions une part active à la définition de nouvelles façons de faire
  - par exemple : groupe de travail, action de terrain, formalisation des données.

Associées à nos notes de terrains, ces données nous permettent d'avoir une estimation du temps que nous avons consacré à chaque terrain pour chacun de ces critères. Bien sûr, ces données ne sont que des estimations dans la mesure où nous n'avons pas toujours consigné l'ensemble des éléments dans notre journal (par exemple, un échange téléphonique). Par ailleurs, certaines de ces actions sont incluses dans d'autres (par exemple, la construction d'un positionnement de notre part lors d'une période d'analyse). Toutefois, le total d'heures relevées constitue un ensemble de données proches de la réalité.

Les tableaux en annexe 8 résument l'ensemble des matériaux à notre disposition. Nous y avons inclus nos notes manuscrites, les entretiens que nous avons menés et les documents que nous avons récupérés. Dans ces documents, nous avons distingué ceux des réunions (PV, ordre du jour et annexes) de ceux issus des actions des représentants du personnel (comptes-rendus). Nous avons également distingué les analyses en fonction de trois critères :

- des réunions, qui correspondent aux temps où les membres du CHSCT sont principalement entre eux ;
- des actions sur le terrain, où les membres sont à la rencontre des salariés ;
- des entretiens que nous avons menés.

Pour chacune de ces catégories, nous avons également indiqué le nombre d'entrées dans notre journal de bord, ainsi que le nombre total d'heures. Nous avons également inclus le nombre de courriels que nous avons échangés, dans la mesure où ce nombre témoigne dans une certaine mesure d'une part de notre activité, mais aussi des relations que nous avons pu construire avec les acteurs.

#### 4.3. Analyse située de cas particuliers

L'analyse de ces données devait donc nous permettre de vérifier nos hypothèses et ainsi de mettre à l'épreuve nos thèses. En cela, nous devons porter nos analyses sur l'activité des représentants du personnel ainsi que sur la nôtre, tant à des moments spécifiques que dans le temps. Il nous serait ainsi possible de comprendre comment ces activités sont des réponses situées en fonction d'un contexte spécifique et comment celles-ci s'intègrent dans des histoires

qui dépassent la fenêtre d'observation. Il serait ainsi possible d'en saisir les évolutions. En cela, nous avons tenté de rendre compte de la façon dont se définissent localement ces activités pour ensuite pouvoir repérer des invariants d'un établissement à l'autre. De même, nous devons repérer, à partir d'interventions uniques auprès de différents CHSCT, les ingrédients qui semblaient contribuer à faire évoluer les pratiques des représentants du personnel.

#### 4.3.1. Les objectifs de nos analyses

Avant de présenter les méthodologies d'analyse, nous souhaiterions présenter un point qu'il nous paraît important de préciser à propos des visées de nos analyses. En effet, il nous semble difficile de comparer ces CHSCT entre eux.

Tout d'abord, nous ne disposons pas de la même quantité et qualité de données pour chacun de nos terrains. Nous n'y avons en effet pas observé les mêmes types d'action. Nous n'avons par exemple pas pu suivre les représentants du personnel de deux CHSCT lors d'actions de terrain.

Par ailleurs, chaque CHSCT est par définition unique, situé dans un contexte particulier. Ici aussi se pose la question de la pertinence de comparer trait pour trait nos données.

Enfin, les systèmes dans lesquels nous intervenons sont inscrits dans des environnements complexes, de sorte qu'il n'est pas possible d'isoler une variable par rapport à une autre. En cela, il n'est pas possible de repérer ce qui est déterminant, ce qui explique les phénomènes observés et qui pourrait en cela prédire les résultats d'une action.

C'est pourquoi nous proposons une approche principalement qualitative des données que nous avons récoltées. Cette approche « vise des objectifs de lecture et non pas des objectifs de mesure, cherchant plus à faire comprendre qu'à démontrer » (Albert et Couture, 2013, p. 176). En cela, nous considérons la production de connaissances comme :

un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience. Ces représentations sont conçues de manière fonctionnellement adaptée au but pour lequel elles ont été élaborées. Elles ne prétendent pas constituer des miroirs fidèles des phénomènes. (Albert et Avenier, 2011, p. 27)

Nos analyses visent ainsi à produire « un savoir générique qui exprime des propriétés qui sont considérées comme essentielles pour caractériser le phénomène étudié, cela alors que ce savoir n'est pas rendu invalide par l'existence de ce qui pourrait être considéré comme un contre-exemple » (*op. cit.*, p. 190). Comme le montrent Albert et Avenier (2011), les connaissances produites, et donc les analyses réalisées, visent à proposer un guide à l'action des praticiens. La connaissance ainsi produite « est destinée à être utilisée comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts » (p. 27). Reprenant la notion d'activation des savoirs que proposent Tenkasi, S.A. Morhman, A.J.M. Morhman et Allan (2007), Albert et Avenier (*op. cit.*) nous expliquent que :

dans cette vision de l'activation, dire qu'une personne active des savoirs dans une situation particulière signifie qu'elle prend ces savoirs en considération dans sa manière d'envisager la situation. Prendre des savoirs en considération signifie les traiter comme des repères destinés à susciter la réflexion ou éclairer des situations problématiques. Il ne s'agit nullement de les traiter comme des règles qui, si elles étaient scrupuleusement appliquées, permettraient à coup sûr de parvenir au résultat souhaité. (p. 38)

En ce sens, nos analyses visent à produire des repères pour l'action des praticiens. Elles ne visent pas à construire des règles à suivre scrupuleusement, puisque ces règles, notamment du fait que les environnements sont complexes, dynamiques et situés, ne pourront jamais s'appliquer de façon identique.



### 4.3.2. Les méthodologies d'analyse

Notre approche ayant pu être explicitée, regardons maintenant les méthodologies d'analyse que nous avons mobilisées.

Dans un premier temps, il s'est agi de comprendre ce qui fait la spécificité de chaque CHSCT. Pour cela, nous avons défini quatre unités d'action qui se retrouvent dans chaque CHSCT, à savoir : la définition des sujets, la préparation des sujets, la mise en discussion des sujets et la recherche de nouveaux sujets. À chaque unité correspond un type d'événement qui constitue, nous le pensons, une figure type de ce temps. Il s'agit respectivement de : la réunion de préparation de l'ordre du jour, la réunion entre représentants du personnel pour préparer la réunion à venir, les réunions de travail et les actions sur le terrain (visites d'inspection et tournées syndicales). Comme nous le verrons dans la partie suivante, ces unités servent avant tout à penser l'action du CHSCT, de sorte qu'elles n'existent pas de façon séparées dans la réalité. Au contraire, nous constatons que ces quatre temps peuvent coexister au sein d'un même lieu, d'un même espace et d'une même temporalité. Nous avons ainsi analysé le déroulement de chaque unité d'action prise de façon isolée. Ces unités d'action sont donc définissables dans le temps et dans l'espace.

Nous nous sommes également appuyé sur les traces écrites que produisent les membres du CHSCT : les ordres du jour, les procès-verbaux de réunions, les comptes-rendus d'action de terrain et les tracts syndicaux. Ces traces écrites peuvent en effet facilement être mises en lumière par des observations des quatre unités d'analyse. Nous pouvions ainsi nous assurer d'avoir à notre disposition des données complémentaires à leur sujet, soit en participant aux réunions, soit en participant aux actions qui permettaient aux représentants du personnel de constituer ces sujets.

Par ailleurs, nous pensons que ces écrits constituent des traces de l'activité des membres de CHSCT et sont orientés vers des acteurs particuliers (le président, l'inspecteur du travail, les salariés). En cela, une analyse de ces traces permet de mettre en avant la façon dont les représentants du personnel formalisent leurs analyses et leurs actions. Ceci peut nous éclairer sur la façon dont ils pensent celles-ci. Il est également possible de repérer les liens que font les représentants du personnel entre des déterminants du travail et des effets sur la santé. En cela, les traces écrites sont autant de sources permettant de repérer des indices sur les actions qu'ils mènent et la façon dont ils abordent les situations de travail ; indices qu'il est possible d'approfondir par des observations et des entretiens.

Pour mieux cerner la façon dont les membres des CHSCT abordent les situations qu'ils rencontrent sur le terrain, nous nous sommes intéressé plus particulièrement aux visites d'inspection. Elles remplissent en effet une triple fonction :

1. c'est une première étape permettant de relever de nouveaux sujets à traiter dans le cadre de l'instance ;
2. c'est une seconde étape permettant d'approfondir des sujets remontés par les salariés ou présentés par la direction ;
3. c'est aussi l'occasion de construire des liens avec les autres salariés de l'entreprise.

Les visites sont donc des moments particuliers où les représentants du personnel déploient des outils d'analyse. Nous pouvions nous assurer ainsi que les divers sujets traités en CHSCT émanaient bien d'une action réalisée sur le terrain. Il nous est également possible de prolonger nos observations et entretiens par l'analyse des diverses traces de l'activité que constituent les comptes-rendus des inspections et procès-verbaux des réunions du CHSCT.

### 4.3.3. La reconstruction d'histoires

Puis, dans un second temps, nous avons regardé comment un sujet pouvait évoluer dans le temps. Les analyses réalisées à propos des visites d'inspections nous permettent déjà d'avoir cette approche. En effet, à travers nos observations d'une visite, le compte-rendu réalisé par la suite, sa mise en discussion en réunion et ses formalisations dans un procès-verbal, il nous est déjà possible de voir comment des éléments récoltés sur le terrain sont (ou non) mis dans un compte-rendu et comment ces éléments seront (ou non) discutés lors de la réunion par la suite.

Mais nous souhaitons également nous appuyer sur des histoires permettant de rendre compte de la complexité des situations et ne se limitant pas à l'analyse quantitative des sujets discutés et des critères mobilisés. Pour cela, nous avons repéré certains sujets qu'il nous semblait pertinent d'analyser en fonction de nos hypothèses et avons regardé comment ce sujet était traité au fur et à mesure des réunions et actions de terrains. Cela nous a permis de reconstruire plusieurs histoires qui nous permettent de mieux saisir la façon dont un sujet se construit, se définit et se travaille dans le temps.

Nous avons ainsi pu construire des histoires : celle du traitement d'un sujet spécifique par un CHSCT, celle d'un événement au sein d'un établissement, celles de nos interventions, celle de notre recherche, etc. En nous appuyant sur celles-ci, il nous est possible de faire du lien entre nos observations, nos entretiens et nos analyses documentaires. Elles nous permettent également de donner du sens et de contextualiser une analyse, une action. En cela, ces histoires rendent plus facilement saisissable la complexité des situations de travail analysées.

Cela pose toutefois la question du choix que nous avons réalisé dans la sélection de ces histoires. Pourquoi celles-ci plutôt que d'autres ? Selon quels critères retenir ces histoires ? Est-ce pour faciliter la compréhension de nos propos, pour ne pas les discréditer ou tout simplement parce que ce sont celles dont nous disposons ?

Il nous semble difficile de répondre catégoriquement à ces questions. En effet, les choix se sont en partie faits lorsque nous étions en observation ou en intervention. En ce sens, nos objectifs, nos interrogations, nos hypothèses du moment contribuaient à ce que relevions ou non une action, un sujet comme un élément à approfondir. Une part de ces histoires a ainsi été sélectionnée pour répondre à nos objectifs d'intervention et de recherche du moment. Nous avons ainsi mis l'accent sur un sujet, un événement particulier que nous souhaitons mieux comprendre. Nous nous assurons ainsi d'être présent à une prochaine action en lien avec le sujet relevé, mais aussi de récolter des documents à leur sujet. De même, nous interrogeons les représentants du personnel sur ces sujets plutôt que d'autres. Dans cette sélection, les histoires de nos interventions étaient bien sûr en première place.

Certaines pistes ont ainsi pu être approfondies, tandis que d'autres ont été abandonnées. Par la suite, lorsque nous souhaitons reconstruire d'autres histoires, nous avons pu nous rendre compte que nous possédions parfois les matériaux, et parfois non. Ainsi, lorsque nous ne pouvions obtenir suffisamment d'éléments tangibles à leurs propos, nous avons écarté ces sujets. Nous avons par exemple repéré un sujet intéressant dans la façon dont se structurait un CHSCT pour participer aux réflexions du comité de pilotage d'un projet de déménagement. N'ayant pu récolter suffisamment d'éléments pertinents pour reconstruire cette histoire, nous avons fait le choix de l'abandonner.

Ainsi, les histoires sur lesquelles nous nous appuierons dans les prochaines parties sont avant tout issues de notre propre pratique d'intervention et de recherche, de sorte que ces histoires nous permettaient de faire sens, de faire des liens entre des éléments. Nous pensons que les mobiliser peut également permettre d'illustrer et de donner à voir un aspect qui nous semble important dans l'activité des représentants du personnel. Par ailleurs, ces histoires seront utilisées dans la mesure où nous disposons d'au moins plusieurs sources de données à leur sujet, c'est-à-dire des observations, des entretiens et/ou des documents.

## 4.4. Mises à l'épreuve et généralisation de nos résultats

En lien avec cette question de la sélection des histoires, nous souhaiterions maintenant aborder la façon dont nous avons pu mettre en lumière nos analyses, les comparer à d'autres et les mettre à l'épreuve.

### 4.4.1. Des mises à l'épreuve dans l'entreprise

Tout d'abord, nous pouvions avoir de fréquentes discussions informelles avec divers acteurs de la SNCF (les représentants du personnel que nous fréquentions sur nos terrains, les autres agents de notre service, d'autres que nous rencontrions à diverses occasions). Nous avons ainsi des opportunités de mettre en avant notre approche et nos analyses des CHSCT. Ces échanges étant trop nombreux et rarement documentés de notre part, nous ne savons pas exactement combien de fois il nous a été possible d'y « tester » et d'y affiner nos résultats. Cette mise à l'épreuve toutefois s'est déroulée tout au long de nos travaux.

Par ailleurs, nous avons pu présenter localement les diagnostics que nous avons élaborés des pratiques et modes de fonctionnement d'un CHSCT en particulier, mais aussi de ceux que nous avons pu suivre depuis le début. Ces occasions étaient autant d'opportunités de vérifier nos analyses et de voir si elles faisaient sens auprès des principaux intéressés. Par ces modalités, nous avons pu présenter cinq diagnostics locaux à partir desquels nous avons pu parfois construire avec les personnes des pistes d'expérimentation. Nous pouvons ainsi considérer que la volonté des acteurs locaux de construire des pistes d'expérimentation est une validation de nos analyses.

Ensuite, les interventions que nous pouvions mener étaient également des moyens de mettre à l'épreuve nos hypothèses tant à propos de l'activité des représentants du personnel que sur les méthodologies d'intervention qu'il est possible de proposer. En cela, ces occasions étaient des moments privilégiés pour justement mettre à l'épreuve nos analyses avec les acteurs (phase de construction de l'intervention), d'affiner ces analyses dans l'action (phase d'accompagnement des acteurs) et d'y repérer et ajuster les modalités d'intervention qui sont mobilisables.

Enfin, les deux groupes de travail (celui de l'Observatoire sur les CHSCT et celui des présidents et secrétaires) nous permettaient également, cette fois de façon bien plus formalisée, de présenter nos éléments de diagnostics. Nous avons ainsi pu présenter à sept occasions différentes nos travaux (trois au groupe de travail CHSCT et quatre au groupe de travail des présidents et secrétaires). Nous avons également pu faire remonter des éléments à d'autres occasions, plus informelles cette fois, avec des membres de ces deux groupes de travail (lors d'une pause cigarette par exemple ou bien encore d'un repas).

### 4.4.2. La formalisation universitaire

Ensuite, en rapport avec la remarque de Svensson *et al.* (2007) à propos de la difficulté à confier à un doctorant la posture de praticien-chercheur, il importe de relever que notre activité s'est intégrée dans un contexte favorable à la tenue des différents objectifs. En effet, l'encadrement de nos travaux a été, nous le pensons, favorable pour que nous puissions tenir les objectifs de l'intervention, ceux de la recherche, mais aussi l'articulation des deux.

Nous avons en effet eu l'occasion de présenter l'avancée de nos travaux à une pluralité de personnes, dans des occasions diverses. Comme le soulignait Falzon (1998a), ces opportunités permettaient de formaliser nos données, mais aussi de les présenter dans des contextes et face à des personnes différentes, ce qui contribue, par une « répétition sous variation » (p. 12), de nous amener à voir nos travaux autrement.

Tout d'abord, nous avons pu rendre compte de nos actions et de nos réflexions à nos encadrants universitaires. Pour cela, nous formalisions par écrit nos actions, nos réflexions et nos questions.

Ce document, envoyé à l'avance à nos encadrants, servait ensuite comme support à nos discussions. C'était autant de moments qui nous permettaient de regarder autrement ce que nous faisions. Par ailleurs, les retours, remarques et questions de ces enseignants nous aidaient à voir sous un nouveau jour nos actions. En fonction des situations et des contraintes auxquelles nous faisons face, ces échanges portaient sur l'intervention, sur la recherche ou, le plus souvent, sur l'articulation des deux. Par ailleurs, plusieurs rencontres ont été organisées entre nos encadrants universitaires et professionnels, de sorte à pouvoir faire le point sur l'avancée de nos interventions à la SNCF et sur ceux de nos travaux de recherches. L'ensemble de ces documents nous permet également de reconstruire à posteriori l'histoire générale de nos travaux.

Ensuite, nous avons pu présenter nos travaux à intervalles réguliers lors des séminaires-recherche organisés par l'équipe d'ergonomie de l'université de laquelle nous dépendions. À ces occasions, nous formalisions par support PowerPoint nos analyses, nos réflexions du moment, nos questions, mais aussi nos doutes. Nous avons ainsi l'opportunité de présenter nos travaux à des personnes (enseignants-chercheurs, mais aussi doctorants) qui ne les suivaient pas aussi finement que nos encadrants. De fait, nous avons l'opportunité d'avoir des retours d'une autre nature que ceux que nous pouvions avoir lors de nos suivis individuels.

Par ailleurs, nous avons eu l'opportunité de présenter par deux fois l'avancée de nos travaux de recherche à un comité de suivi de thèse. Ces moments ont été primordiaux en ce sens qu'ils nous ont permis encore une fois de formaliser nos réflexions, de les mettre en forme d'une façon autre que celles que nous avons utilisées lors de nos suivis au sein de notre université, mais aussi de présenter ces travaux à des personnes n'étant pas nécessairement du même champ disciplinaire que le nôtre. Il devenait ainsi possible d'éclairer autrement nos travaux, d'y pointer les limites, etc. C'était également l'occasion d'acquérir des remarques et conseils différents que ceux que pouvaient donner des ergonomes.

Au total, nous avons présenté et formalisé 45 fois nos travaux :

- 6 fois en 2012 ;
- 12 fois en 2013 ;
- 15 fois en 2014 ;
- 11 fois en 2015.

Par ailleurs, nous avons proposé trois communications dans des congrès d'ergonomie. Les trois ont été acceptés par les comités scientifiques. Les deux premières ont fait l'objet de présentations orales :

- en septembre 2014 au congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Poley et Petit, 2014) ;
- en octobre 2014 au congrès de l'Association d'Ergonomie Canadienne (Poley, Petit et Dugué, 2014) ;
- en août 2015 au congrès de l'International Ergonomics Association (Poley, Petit et Dugué, s.d.).

L'ensemble de ces formalisations peut aussi nous renseigner sur l'évolution de notre objet de recherche et, pour reprendre Falzon (1998a), donner à voir les décisions prises à un moment donné, les hypothèses que nous avons au fur et à mesure de l'avancée de nos interventions et de notre recherche.

Ces suivis nous ont surtout permis de prendre de la distance par rapport à nos interventions et à notre recherche, de sorte que ces occasions (avec nos encadrants, au sein de notre équipe de recherche, devant un comité de suivi spécifique) constituent autant d'occasions qui permettent à un doctorant d'être en position de praticien-chercheur.

#### 4.4.3. Généralisation

Enfin, concernant la généralisation de nos résultats, outre les éléments présentés dans les deux points suivants, nous pouvons également citer plusieurs occasions et opportunités d'élargir et de comparer à d'autres études de cas portant sur les CHSCT ou le travail syndical.

La première reposait sur les lectures d'interventions et de données de recherche portant sur les CHSCT, mais aussi sur d'autres sujets. Par leur lecture, il nous était possible de comparer, de faire des analogies, de repérer des points de vigilance.

Par ailleurs, nous avons la chance de réaliser nos travaux à l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire des CHSCT, de sorte que de nombreux ouvrages, congrès et conférences portaient plus ou moins directement sur ce sujet. Citons les principaux auxquels nous avons pu participer :

- certaines présentations lors des congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française de 2011, 2012, 2013 et 2014 ;
- la journée de conférence organisée dans le cadre de la publication du numéro de la Nouvelle revue de psychosociologie portant sur « le travail syndical » (Lhuillier et Meynaud, 2014) ;
- la quatrième journée d'étude organisée par l'Observatoire Régional des Risques Psychosociaux en Aquitaine (ORRPSA) de 2014 qui portait cette année-là sur le rôle des CHSCT dans la prévention des RPS ;
- la « semaine de la qualité de vie au travail » de 2012, organisée par l'ANACT et dont le thème était les CHSCT.

Ces occasions étaient autant d'opportunités de comparer nos données et nos résultats avec ceux d'autres personnes sur des sujets similaires.

### 5. POINT D'ETAPE

---

Tout au long de cette partie, nous avons présenté les fondements épistémologiques de notre recherche. Plus spécifiquement, nous avons montré comment nous pouvions tenir deux enjeux différents et pourtant liés : produire des connaissances pratiques à propos des CHSCT pour la SNCF et produire de connaissances sur l'intervention ergonomique sur et avec les CHSCT dans le cadre d'une recherche en ergonomie.

Cela nous plaçait dans une position de praticien-chercheur et il s'agissait de mettre en place des méthodologies d'intervention et de recherche. Ces deux méthodologies se sont alimentées mutuellement, de sorte que les données de l'un puissent alimenter des réflexions de l'autre.

Concernant la recherche, menant nous-même les interventions, nous devions construire une mémoire opérante de nos actions, mais aussi, à partir des résultats, mettre à l'épreuve tant nos analyses que nos méthodologies. Pour cela, nous avons construit un journal de bord et des chronologies d'intervention. Conjointement à des techniques de récolte de données fondées sur des observations, des entretiens et des analyses de documents, cela nous permettait de prendre du recul par rapport à notre objet d'intervention et notre objet de recherche.

Nos résultats et nos propositions d'interventions ont pu être mis à l'épreuve à de nombreuses occasions, celles-ci constituant également des traces de notre activité. Il a ainsi été possible de reconstruire les histoires de nos interventions, mais aussi nous nourrir des travaux d'autres personnes (intervenants, experts CHSCT, universitaires).

Ces opportunités, au-delà de la capacité à inscrire notre recherche dans des histoires disciplinaires qui dépassent le cadre de notre travail, étaient aussi des occasions de nous accompagner, de nous former à l'intervention, à la recherche sur l'homme au travail et la recherche sur et à partir de l'intervention. Nous étions en cela apprenant de ces différents aspects et avons, grâce à ces suivis, pu mettre à notre main ces différents aspects.

# Partie E

---

## LA COMPREHENSION DES MODES DE FONCTIONNEMENT DES CHSCT

---



# INTRODUCTION

---

Dans cette partie, nous centrerons nos propos sur les éléments qui permettent de rendre compte de l'activité des représentants du personnel.

Le chapitre 7 proposera tout d'abord une vue d'ensemble de l'action du CHSCT.

Le chapitre 8 montrera comment les représentants du personnel inscrivent leur activité dans un contexte spécifique pour y tenir une multitude d'enjeux. Il y apparaît la nécessité d'arbitrer entre *un usage de soi par soi* et *un usage de soi par les autres*.

Le chapitre 9 abordera la façon dont les membres définissent des modalités de fonctionnement qui permettent de résoudre les problèmes dans le temps. Pour autant, il apparaît qu'il n'est pas toujours possible pour eux de débattre des formes de leurs actions et des difficultés qu'ils rencontrent individuellement et collectivement.

Le chapitre 10 décrira la façon dont ils traitent les situations qui les préoccupent et contribuent à résoudre les problèmes. Comme nous le verrons, leur analyse et leur action semblent bien souvent se réaliser sans les salariés et se concentrent principalement sur les manquements de la direction en termes de respect de la réglementation.

Le chapitre 11 dévoilera comment il leur est nécessaire de construire une place pour l'instance dans l'entreprise. Plus spécifiquement, il s'agit pour eux de tisser des liens tant avec les salariés qu'avec l'encadrement.

Pour faciliter la lecture, nous distinguerons nos analyses et nos exemples issus de nos terrains. Ces derniers seront présentés dans des encadrés grisés.

.





## CHAPITRE 7. UNE PREMIERE SCHEMATISATION DE L'ACTION DES CHSCT

Nous proposons tout d'abord une première schématisation permettant de lire de façon globale l'action d'un CHSCT. Celle-ci modélise l'activité des représentants du personnel par quatre Situations d'Action Caractéristiques (SAC) (Daniellou, 1992), qui peuvent être définies comme des « *unités de tâche* transposables aux situations futures, plusieurs SAC articulées entre elles permettant de constituer des scénarios » (Béguin et Cerf, 2001, p. 57). Ces dernières permettent ainsi de rendre compte des actions stratégiques dans l'accomplissement d'une tâche et formalisent des enjeux présents dans différents contextes de travail (Cloutier *et al.*, 2012). Il est ainsi possible d'appréhender l'activité des représentants du personnel malgré la diversité des contextes d'action. Cette schématisation montre les différentes étapes qui leur permettent de contribuer à l'identification et la résolution de situations problématiques<sup>27</sup> de l'entreprise dans la diversité des situations d'action qu'ils rencontrent. Il s'agit de :

- (1) définir les problèmes à traiter dans le cadre de l'instance ;
- (2) construire une vue opérante des problèmes ;
- (3) débattre des situations de travail des salariés pour définir des pistes d'amélioration ;
- (4) analyser les situations de travail des salariés.

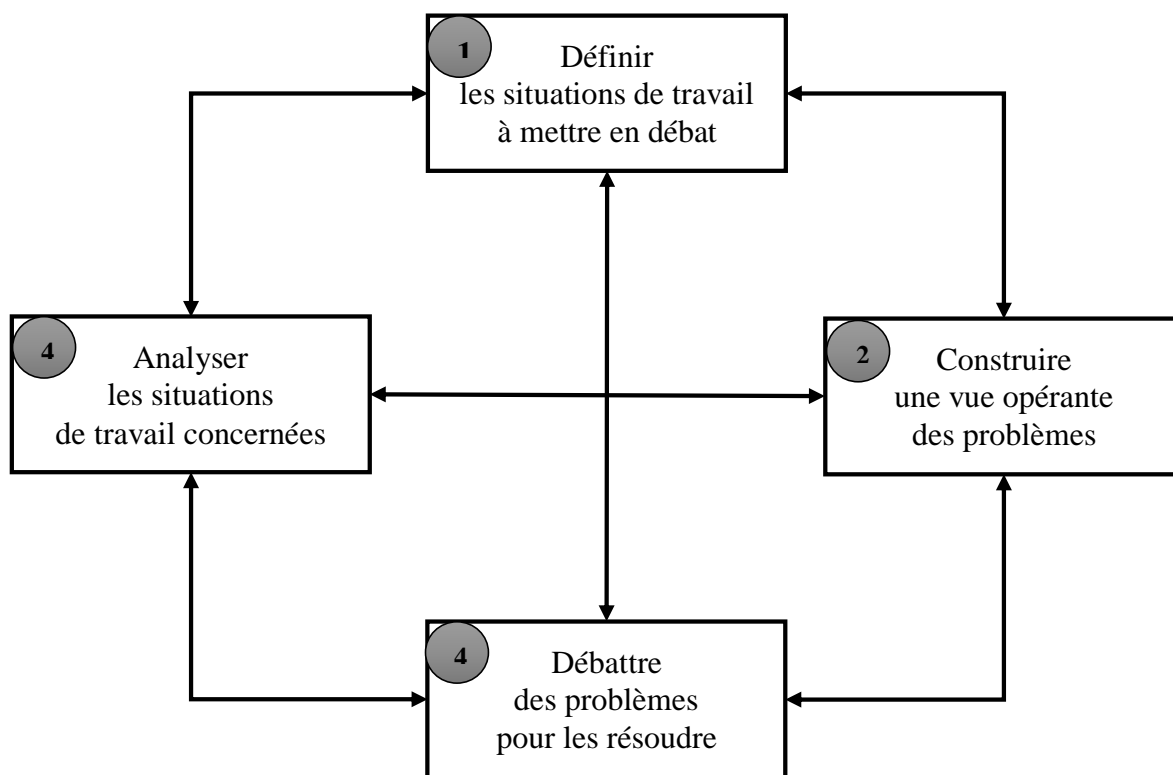


Figure 24 : schéma général de l'organisation des CHSCT autour d'un sujet

Nous considérons l'activité des représentants du personnel comme relevant de la résolution de problèmes de conception. En ce sens, chacune de ces étapes comporte des synchronisations cognitives et opératoires entre acteurs (Darses, Falzon, *et al.*, 2004 ; Darses et Falzon, 1996),

<sup>27</sup> Nous utiliserons principalement le terme de *problème* pour désigner ce qui constitue l'objet de travail des représentants du personnel. Ce terme inclut donc les situations problématiques que peuvent transmettre les salariés, mais aussi les projets de l'entreprise puisque ces derniers repèrent des situations qui peuvent également être la source de problèmes pour les salariés.

de sorte que la résolution d'un problème s'effectue de façon itérative et opportuniste à chacune de ces phases. Lors d'une action de terrain (SAC 4), les discussions peuvent par exemple permettre de s'entendre sur les situations problématiques qui seront mises à l'ordre du jour (SAC 1), mais aussi être l'occasion d'en définir les contours (SAC 2) et de proposer des solutions possibles (SAC 3). Ainsi, chacune de ces étapes intègre potentiellement les trois autres. De fait, la distinction que nous proposons ne s'observe pas dans la réalité des situations de travail des membres. Cette distinction permet néanmoins de penser et de modéliser l'activité des représentants du personnel. C'est pourquoi nous la proposons.

## 1. DEFINIR LES PROBLEMES A TRAITER

---

Cette première phase permet de définir les problèmes qui seront débattus lors de la prochaine réunion du CHSCT. Pour illustrer cet aspect, nous nous appuyons sur les réunions visant à préparer l'ordre du jour. Ces réunions constituent en effet une forme typique de ces temps.

L'ordre du jour peut se caractériser par l'objectif général de préparer et d'organiser la réunion à venir. En théorie, c'est à ce moment-là que se déterminent les points qui seront traités dans le cadre de l'instance. Si un sujet n'est pas inscrit à l'ordre du jour, il ne devrait pas être discuté. De même, les acteurs pourront définir l'ordre de traitement des points, les personnes à inviter et les modalités pratiques de l'organisation de la réunion. De ce fait, il s'agit d'une première synchronisation cognitive et opératoire entre eux.

Pour établir l'ordre du jour, le président et le secrétaire, parfois accompagnés d'autres acteurs (assistant du président et/ou adjoint du secrétaire), se réunissent pour faire le point sur les situations problématiques qui seront traitées lors de la prochaine réunion.

Il ne s'agit pas seulement de les répertorier, une préparation<sup>28</sup> est indispensable pour qu'elles puissent être traitées dans le cadre de l'instance. Ces acteurs vont donc analyser une première fois les sujets à inscrire à l'ordre du jour. Certains seront suffisamment explicites et n'amèneront pas de commentaires. D'autres, au contraire, seront plus complexes ou plus imprécis. Ils nécessiteront d'être retravaillés ou complétés par des informations complémentaires (le service concerné, les raisons qui poussent à poser une question ou à mettre en place un projet, etc.).

Ainsi, au-delà des débats qui consistent à déterminer si une situation relève des prérogatives du CHSCT ou de celles des délégués du personnel, la définition des problèmes consiste à les rendre compréhensibles et intelligibles. Cette phase est donc importante puisque c'est à partir de ce travail que les autres représentants du personnels pourront construire une vue opérante de façon à pouvoir en discuter. C'est d'ailleurs dans la mesure où cette mise au point est primordiale pour les prochaines actions à venir que l'ordre du jour et les documents annexes doivent être envoyés quinze jours avant la réunion, sous peine de constituer un délit d'entrave.

## 2. PREPARER LA RESOLUTION DES PROBLEMES

---

La deuxième phase correspond aux moments où les représentants du personnel vont, individuellement ou collectivement, préparer les sujets à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Cette préparation peut être perçue comme un travail visant à faire d'une situation problématique un problème à traiter (Schön, 1983). Ces occasions leur serviront à définir le cadre de réflexion d'une situation et les éléments à mobiliser pour définir celle-ci. En s'appuyant sur les points à l'ordre du jour et sur les documents envoyés par le président, les représentants du personnel pourront analyser ces documents, rechercher des textes de loi, contacter les personnes

---

<sup>28</sup> Nous utilisons ce terme au sens d'arranger préalablement quelque chose pour qu'il puisse remplir une fonction particulière.

concernées (salariés, encadrants, professionnels de santé, etc.), reprendre les comptes-rendus et procès-verbaux précédents. Ils pourront également préparer un avis dans le cadre d'une consultation, élaborer un positionnement, définir un point de vue commun. Il sera ainsi possible de construire une vue opérante des situations qui posent problème et construire un argumentaire.

Évidemment, ces actions ne se déroulent pas qu'entre l'établissement de l'ordre du jour et la prochaine réunion. Les discussions en réunion ou sur le terrain permettent par exemple de repérer les premiers éléments définissant un problème et les actions à entreprendre. De même, les « bruits de couloir » vont aussi susciter une première définition de ce qui pose problème. Un événement dans l'entreprise (accident du travail, mise en place d'un projet, etc.) peut également amener les représentants du personnel à se saisir d'un problème. C'est d'ailleurs ces événements qui peuvent déclencher des réunions motivées. En cela, analyse et action se définissent conjointement. C'est d'ailleurs dans la mesure où ils repèrent un élément sur lequel ils considèrent qu'il est nécessaire d'agir qu'ils vont définir qu'une situation nécessite d'être mise à l'ordre du jour, que cela soit dans le cadre d'une réunion ordinaire ou motivée.

Cette préparation se réalise souvent de façon séparée. Le président est responsable de collecter des informations auprès des encadrants, tandis que les représentants du personnel se rassemblent selon leur appartenance syndicale. En fonction des lieux et des modalités de fonctionnement définies entre les représentants du personnel, cette préparation se fera de façon commune ou séparée.

### 3. DEBATTRE DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES

---

Pour cette troisième phase, nous nous concentrerons sur les réunions pour trois raisons. Tout d'abord, comme nous l'expliquions dans la partie précédente, les réunions constituent nos principales données d'observation. Ensuite, nous pouvons considérer les réunions comme les moments où se cristallise l'activité des représentants du personnel, où cette activité « s'officialise » envers les autres acteurs du CHSCT et de l'entreprise. Enfin, ces réunions vont permettre de débattre des situations problématiques avec l'ensemble des membres du CHSCT.

Les réunions sont souvent considérées comme les cœurs des CHSCT, ce qui les fait vivre. Le nombre de réunions est d'ailleurs souvent considéré comme un indicateur de la vitalité de l'instance : moins de quatre réunions et elle ne vit pas vraiment ; quatre réunions seulement et celle-ci peut fonctionner de façon formelle ; plus de quatre, elle serait vivante, active et réactive ; trop nombreuses, ce serait un signe de dysfonctionnement.

Pour autant, ce nombre ne délivre pas d'informations sur les dynamiques propres à chaque CHSCT. Un grand nombre de réunion est-il un moyen de remettre plusieurs fois à l'ordre du jour un même problème ou d'en traiter à chaque fois de nouveaux ? Une réunion d'une demi-journée est-elle moins efficace qu'une journée entière ? Permettent-elles de définir des pistes de solutions ayant fait l'objet d'un compromis social ? Les problèmes sont-ils abordés par une alternance de question/réponse sans réelles discussions ?

Il nous semble que la quantité de réunions n'est pas à un bon critère pour juger de la vitalité d'un CHSCT. Celles-ci, dont la fréquence et l'organisation sont définies par la loi, doivent en principe permettre de traiter l'ensemble des sujets du périmètre du CHSCT :

- informations du président au sujet des projets de l'entreprise ;
- consultation des représentants du personnel ;
- suivi des accidents du travail ;
- suivi des actions et décisions précédentes du CHSCT ;
- questions des représentants du personnel ;
- etc.

Au vu des thèmes abordés, ces réunions sont les plus importantes. Elles permettent de débattre des situations problématiques, mais aussi de définir les actions à venir. C'est en effet à ces occasions-là que :

- se définissent les prochaines visites d'inspection ;
- se définissent les actions et analyses à mener dans le cadre du plan de prévention ;
- se repèrent de nouvelles problématiques (plusieurs accidents du travail sur une même équipe ou de même nature par exemple) ;
- peuvent être validées des actions particulières (comme celles que nous proposons par exemple) ;
- etc.

C'est également au cours de ces réunions que se définissent les agendas du CHSCT. Pour une raison purement pratique, il est toujours plus simple de déterminer les dates lorsque tous les acteurs, dont le médecin du travail, sont présents dans une même pièce. Il est ainsi possible de repérer plus facilement les disponibilités de chacun et de définir un agenda qui facilite la participation des membres aux futures actions du CHSCT (réunions et actions de terrain). Ce sont donc des moments importants permettant aux acteurs de définir conjointement ce qui pose problème dans une situation et de prévoir les actions à mettre en place. Il y a là aussi des synchronisations cognitives et opératoires.

## 4. LES ACTIONS DE TERRAINS

---

Les actions de terrain, par leur diversité, peuvent être difficiles à catégoriser. Il y a celles que réalisent les représentants du personnel seuls et celles qui peuvent être conduites avec d'autres acteurs du CHSCT (président, CoSec, médecin du travail) ou de l'établissement (préventeur, DPX, DUO, etc.). La plupart partagent toutefois une diversité d'objectifs que les présidents et secrétaires des sept CHSCT suivis nous ont résumé ainsi lors d'un groupe de travail :

- donner à voir l'action du CHSCT ;
- tisser des liens avec équipes et encadrants ;
- permettre de repérer de nouvelles problématiques :
  - o sur les conditions de travail ;
  - o sur le respect de l'application de la réglementation.
- contrôler la mise en place des décisions prises précédemment par le CHSCT.

Par ailleurs, lorsque l'équipe qui réalise ces actions intègre d'autres acteurs que les représentants du personnel, ces actions permettent :

- d'analyser les situations avec une pluralité de point de vue (CoSec, président, médecin du travail, etc.) ;
- de définir sur le moment des solutions et/ou des acteurs qui pourront contribuer à la résolution d'un problème particulier ;
- de favoriser les débats à venir entre direction et représentants du personnel en s'appuyant sur des situations analysées ensemble le même jour.

Ainsi, les actions de terrain permettent à la fois de définir des sujets, de préparer les débats en réunion, mais aussi de déterminer des solutions qui pourraient être appliquées.

## 5. POINT D'ETAPE

---

Nous avons constaté que la totalité de nos rencontres avec au moins deux membres du CHSCT leur offrait la possibilité de discuter d'une situation problématique en cours de résolution. Ces échanges étaient autant d'opportunités de définir ce qui pose problème dans une situation, d'en définir les contours, de proposer des actions, de repérer une contrainte. Outre une illustration de la démarche itérative et opportuniste, cet aspect montre également la nécessité pour eux de traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent et évoluent. En effet, ils agissent dans un environnement dynamique. Celui-ci, tout comme les problèmes qui les préoccupent, évolue qu'ils agissent ou non. En cela, ils ne peuvent pas attendre les réunions ordinaires tous les trois mois. Dans une certaine mesure, pour être efficaces, ils devront définir des modalités de fonctionnement qui favorisent justement leur réactivité et ainsi tenir ces quatre situations d'action en même temps.

Nous avons remarqué que cette dynamique existait sur l'ensemble de nos terrains et qu'elle prenait une forme différente selon les CHSCT. Cette variabilité locale rend compte de l'aspect situé de cette activité qui, de fait, se construit et s'adapte aux situations locales. Les arbitrages réalisés par les représentants du personnel sur la façon d'aborder un problème ou pour agir dessus, contribuent ainsi à définir les modes de fonctionnement de leur CHSCT.

Chacune de ces situations d'action est ainsi intégrée dans un cycle permettant de résoudre les problèmes. Les situations de travail des salariés sont par conséquent au centre des pratiques et inscrites dans un processus visant à les résoudre. Il est ainsi possible de mettre en lien les actions précédentes et celles qui suivent. Ces situations d'actions sont dépendantes les unes des autres et s'observent au sein d'une même unité temporelle (une réunion, une action de terrain, une rencontre entre acteurs). C'est justement en cela que nous considérons cette activité comme relevant d'une démarche de conception dans laquelle les problèmes et les solutions se définissent de façon itérative et opportuniste.



## CHAPITRE 8. AGIR DANS UN CADRE SPECIFIQUE

Les CHSCT que nous avons suivis nous permettaient d'étudier cette activité dans une pluralité de contextes. Cette diversité se présente dans la taille de l'établissement, le nombre de services et de métiers, l'ancienneté de l'instance, sa composition, etc. Cette diversité va amener les représentants du personnel à définir la façon de gérer ces caractéristiques. L'activité des représentants du personnel s'inscrit ainsi dans un contexte particulier qui contribue à définir leurs possibilités d'action.

**Thèse 1 :** L'activité des représentants du personnel est un travail. En cela, les représentants du personnel adaptent leur activité en fonction des possibilités d'action dont ils disposent.

### 1. L'EXEMPLE DES CONTRAINTES D'UN PERIMETRE NATIONAL

Pour ce premier cas, nous nous appuyons sur le CHSCT d'un service national. Dans cet établissement, les salariés sont amenés à intervenir partout en France. En cela, les situations de travail et de vie sont à chaque fois à redécouvrir, à anticiper, à sécuriser. Par ailleurs, les équipes de travail sont isolées les unes des autres et elles se rencontrent rarement.

Ceci fait que les représentants du personnel n'ont facilement accès qu'aux salariés de leur équipe. Ils devront se déplacer pour rencontrer ceux des autres services. La répartition géographique va ainsi augmenter le temps nécessaire pour la réalisation d'une action. Cela peut, dans certains cas, nécessiter d'être retiré jusqu'à trois jours de la production :

- un jour pour se rendre sur place ;
- un jour pour rencontrer les salariés et analyser les situations de travail ;
- un jour pour retourner sur le lieu de production.

Celle-ci est également prise en compte dans le crédit d'heures des représentants du personnel. Les deux derniers règlements intérieurs précisent ainsi que chaque représentant du personnel dispose de 17 heures de délégation par mois et que « pour une journée de délégation, 5 heures seront décomptées de ce temps, en contrepartie du temps de trajet lié au territoire d'intervention de l'établissement pour les missions enquêtes et inspections, y compris les trajets ».

De fait, la possibilité de tisser des liens avec les salariés et les encadrants devient plus complexe pour chaque représentant du personnel et se fera principalement au sein de leur équipe. Par ailleurs, ils ne connaissent souvent pas ou peu les situations de travail des autres services. Les contraintes de déplacement vont ainsi amener les représentants du personnel à agir principalement sur les problématiques de leur équipe. Ceci semble contribuer à ce qu'ils ne participent en réunion qu'aux problèmes en lien avec leur équipe<sup>29</sup>. Cette possibilité de tisser des liens est pourtant primordiale pour établir une relation de confiance favorisant la représentation des salaires et, de fait, l'activité des représentants du personnel (Cultiaux, 2014 ; Dugué, 2005 ; Granaux, 2010).

Pour autant, cette construction d'une relation de confiance au sein de leur propre équipe ne semble également pas si simple. L'extrait 2 en annexe 9 met en avant le manque de reconnaissance que ressent un représentant du personnel à propos de son implication au CHSCT. Les autres salariés de son équipe semblent considérer qu'il « se promène » et ne seraient pas toujours au courant lorsque le CHSCT contribue à améliorer les situations. Il apparaît à travers cet extrait les coûts que peut avoir cette activité sur la santé des

<sup>29</sup> Extraits 2 et 3 en annexe 9.



représentants du personnel. Dans ce cas, le représentant du personnel a l'impression d'agir pour les salariés sans qu'il n'y ait de reconnaissance de son implication. Il semble toutefois, pour la reconnaissance de son implication du moins, que ce soit principalement son impression et non des propos entendus. Peut-être pouvons-nous voir dans le regard parfois négatif qu'il porte sur certains salariés une conséquence de cette difficulté à faire reconnaître son travail.

Dans ce même entretien, il reviendra le temps d'une phrase sur les liens que ces salariés entretiennent avec le CHSCT :

je pense que la problématique... Leur vision du CH, ça reste très syndical, donc très dans le conflit. On appelle le CH quand il y a un conflit. Pour eux, CH -> CGT -> conflit. Ils appellent quand il y a du plomb, quand c'est la merde. Mais pas pour « on pourrait peut-être en parler, faire bouger les choses pour que ça s'améliore ». Non, c'est tout de suite dans le dur.

Il peut être difficile pour les représentants du personnel de donner à voir leur implication et le travail qu'ils réalisent dans le cadre de l'instance. Ainsi, il s'agit de tisser des liens qui permettent de rendre compte des actions menées par les représentants du personnel. Par ailleurs, il y a ici une contradiction entre ce que ce représentant du personnel considère comme un travail bien fait et ce que les salariés lui demandent de faire. Il peut ainsi y avoir un décalage entre ce qu'il souhaite faire, ce qu'il peut faire et ce que les autres souhaitent qu'il fasse.

Cette question de la construction d'une relation avec les salariés, qui se retrouve également dans les autres CHSCT, prend ici une dimension particulière. En effet, le fait de se retirer de la production pendant plusieurs jours doit contribuer à créer cette impression que les représentants du personnel « se promènent ». Cette impression est renforcée par le fait que chaque équipe ne voit que les actions qui la concernent et non celles menées pour les autres.

Mais cette vision du représentant du personnel « qui se promène » ne semble pas être seulement celle des salariés. Alors que nous assistions à une réunion motivée, un représentant du personnel informe les autres qu'une réunion motivée est prévue la semaine suivante sur une autre problématique. Il indique alors que « c'est un sujet particulier. Si certains membres veulent rester en production, ce n'est pas un problème ». Il indiquera alors qu'« on ne vient pas en vacances [à l'établissement], quand on vient en DP ou en CH ». Les caractéristiques de cet établissement, et plus particulièrement l'éloignement géographique, vont ainsi contraindre l'activité des représentants du personnel. La moindre action sur une autre équipe que la leur va nécessiter d'être retiré plusieurs jours de la production. Certains salariés peuvent percevoir négativement cet « abandon ».

### 1.1. Agir dans un temps limité

Les contraintes de cet établissement permettent également de mettre en avant la façon dont les représentants du personnel vont gérer une contrainte présente dans tous les CHSCT : ils ne disposent pas d'un temps illimité pour réaliser leurs analyses, ce qui peut contribuer à sélectionner des représentants du personnel « expert » des situations de travail à analyser.

Dans le cas d'un CHSCT au large périmètre ou constitué de nombreuses équipes, il n'est pas toujours évident d'aller à la rencontre de toutes les équipes dans l'année. Dû à cette difficulté, les représentants du personnel seront amenés à faire des choix et à prioriser certaines équipes sur d'autres. Cela les amènera surtout à faire le choix de ne pas réaliser une seconde action au sein d'une même équipe pour approfondir ou valider un diagnostic. Ils préféreront aller voir une autre équipe. Cette contrainte est bien sûr plus forte lorsque les distances sont plus grandes, mais elle existe également lorsque le nombre de métiers est important dans l'établissement.

En cela, la constitution de certains CHSCT peut se faire de façon à assurer une présence d'un représentant du personnel dans le plus de service possible.

Pour autant, cela nécessite de se concerter avec les autres organisations syndicales qui composent l'instance. Comme l'indique Benoît :

il faudrait que dans un CH [au périmètre national], il y ait un membre par unité qui s'intéresse à son unité, pour pouvoir aller voir après ce qu'il dit. Nous, ça va, parce qu'on a six postes à la CGT [sur les huit de l'instance] et qu'on arrive à mettre un par métier... enfin, on essaie. Admettons, demain, on a quatre postes et quatre UNSA. S'ils mettent quatre postes [à la même unité], qu'est-ce qu'on fait ? On ne peut rien faire.

Or, il se trouve que quelques mois après cet entretien, lors des nouvelles élections professionnelles, les résultats annoncent la perte de deux postes pour la CGT, amenant à la composition du CHSCT : quatre postes CGT (dont le secrétariat), trois postes UNSA et un poste SUD. De fait, les cégétistes se retrouvent justement devant cette situation où « on ne peut rien faire ». Ils doivent toutefois prendre des décisions et composer une équipe de représentants du personnel. Il se pose dès lors la question des équipes à couvrir et celles pour lesquelles, de fait, il sera plus difficile d'obtenir des informations. Il n'est plus possible pour eux d'avoir autant de « relais locaux », laissant également plus de chance pour les autres organisations syndicales de construire des liens avec les salariés. Un arbitrage doit donc être fait qui inclut la taille des unités, tout en conservant les représentants du personnel déjà en place au sein du CHSCT, mais aussi sur des équipes particulières qui, par leurs spécificités, nécessitent selon eux d'être « couvertes ». La suite des négociations entre organisations syndicales au niveau régional leur permettra toutefois de récupérer un poste, SUD-Rail préférant laisser ce poste à la CGT.

Plus généralement, la construction des missions vise souvent à assurer la participation de représentants du personnel qui connaissent déjà, et souvent vivent, les situations de travail. Nous voyons poindre à travers ce critère un aspect important. La connaissance préalable des situations de travail peut être considérée comme une grille de lecture qui permet de plus rapidement faire sens des situations que l'on observe et surtout des éléments qui ne sont pas directement observables, à savoir l'histoire de l'équipe, les contraintes non apparentes, etc. Il s'agit ainsi pour eux de pouvoir plus facilement résoudre les problèmes (Jamet et Mias, 2012). D'un côté, il est possible de plus facilement connaître les difficultés des salariés puisque les représentants du personnel les vivent personnellement. D'un autre, il est possible de s'appuyer sur son expérience personnelle pour traiter les problèmes.

Lors d'un entretien avec un représentant du personnel, alors que nous étions en train d'échanger sur la notion de danger grave et imminent, celui-ci nous indique que « ce qui est grave et imminent, dans 80 % des cas, le [représentant du personnel] peut le déceler. Les 20 %, ça peut être un danger lié au métier et quand le [représentant du personnel] serait pas du métier ». Solliciter des représentants du personnel qui connaissent le métier permettrait en ce sens de réduire ces 20 %. En lien avec les difficultés à retourner compléter des analyses, il s'agit de gagner en efficacité dès la première action.

De même, comme l'illustre la remarque d'Yvan (extrait 1 en annexe 9), lorsque le représentant du personnel n'est pas du service et ne vit pas les mêmes situations de travail que les salariés : « tu te rends moins compte des difficultés aussi. En étant en situation, après une paire de chantiers, je n'ai pas besoin d'y aller pour savoir ce qui éventuellement peut être amélioré ».

Pour autant, cela peut entraîner des biais dans l'analyse des situations de travail. Par ailleurs, les représentants du personnel se positionnent en tant qu'expert de ces situations. Dès lors, ils pourront avoir plus de difficultés à aborder des situations de travail qu'ils ne connaissent pas.

Cela pose également la question de la place des salariés. En effet, il y a un risque à ce que les problèmes ne se traitent qu'entre représentants du personnel et direction, où les arguments ne reposent que sur l'expérience personnelle et forcément individuelle des représentants du personnel. Toute la complexité du travail n'est pas présente du fait qu'il est souvent appuyé sur un seul cas, mais aussi puisqu'il est difficile de mettre en mot sa propre activité, surtout si les échanges ne portent pas directement sur celle-ci. Il peut dès lors s'élaborer des analyses et des solutions qui ne répondent pas à la complexité des situations et dans lesquelles les autres salariés ne se reconnaîtront pas. De fait, les actions peuvent ne pas susciter l'adhésion des salariés, ce qui pourra être mal vécu par le représentant du personnel qui, en toute bonne foi, s'est investi.

Il nous semble pour autant que cette approche et cette résolution sans les salariés s'explique en partie par les difficultés que peuvent avoir les représentants du personnel pour « couvrir » tous les services. Ces difficultés ne s'expliquent pas uniquement par les distances géographiques, mais elles y contribuent. Il est ainsi possible de considérer que les contraintes de temps à leur disposition contribuent à ce que les représentants du personnel construisent leurs actions sans les salariés, surtout s'ils n'ont pas de retours positifs de leur part.

## 1.2. Agir entre les réunions et s'investir dans son mandat

La distance géographique met également en avant un autre aspect important concernant le mode de fonctionnement du CHSCT : les personnes ne peuvent que rarement se rencontrer de façon informelle, de sorte que l'activité des représentants du personnel devient plus complexe. Face à cette contrainte, ils sont amenés à multiplier les rencontres formelles. Ceci est particulièrement visible dans le nombre de réunions tenues annuellement. Depuis la constitution du CHSCT en 2011, le nombre oscille entre onze et douze réunions par an (quatre réunions ordinaires et entre sept et huit réunions motivées). Par ailleurs, les représentants du personnel souhaitent disposer d'un temps avant et après chaque réunion ordinaire pour préparer entre eux les sujets, les avis et définir les actions à mener. Il s'agit ainsi pour eux de disposer d'un temps « en plus » pour organiser leurs actions et c'est ici la définition d'une modalité de travail permettant de le faire. Nous relevons ici un critère essentiel pour comprendre l'activité des représentants du personnel. Il leur est nécessaire d'agir entre les moments officiels de l'instance. Ils peuvent ainsi se tenir informés des problèmes que rencontrent les salariés, mais aussi rencontrer les autres membres du CHSCT, dont le président, pour contribuer à résoudre ces situations le plus tôt possible. Dès lors, le caractère dynamique des situations de travail sur lesquelles et dans lesquelles ils agissent nécessite de traiter les problèmes au fur et à mesure.

Pour autant, malgré cette volonté affichée par tous, ces rencontres ont rarement lieu, en partie à cause des contraintes d'acheminement des représentants du personnel. Pour certains, la participation à ces journées montre d'une certaine façon la volonté d'implication des représentants du personnel dans leur fonction. Il nous semble toutefois que la situation est plus complexe. Il ressort en effet des échanges que nous avons eu avec ces représentants du personnel qu'il n'est pas toujours aussi simple de dégager du temps pour le CHSCT, particulièrement à l'égard des autres salariés de leur équipe. Ainsi, il y a d'une part les « obligations » du CHSCT à tenir, mais aussi celles qui émanent des autres salariés. Les caractéristiques particulières de cet établissement exacerbent ces difficultés. Nous retrouvons la difficulté de positionnement des représentants du personnel (Damothe et Bourdon, 2014 ; Dugué, 2005 ; Tomás *et al.*, 2014) qui font face à plusieurs contraintes en même temps. Cela évoque la notion de l'usage de soi par soi et de l'usage de soi par les autres de Schwartz (1992). C'est ce que nous allons aborder maintenant.

## 2. L'USAGE DE SOI PAR SOI ET DE SOI PAR LES AUTRES

L'implication des représentants du personnel se mesure, d'une certaine façon, à leur capacité à être présent pour les actions du CHSCT et à être au courant des problèmes des salariés. Pour autant, cette possibilité ne dépend pas uniquement de leur bon vouloir. Celle-ci dépend des spécificités de l'établissement et de leur facilité à participer aux actions de terrain. Le cas d'un CHSCT au périmètre aussi large met bien en lumière la façon dont cette implication dépend également des caractéristiques de leurs situations de travail. En outre, ces difficultés ne sont pas toujours discutées entre les représentants du personnel. Plus spécifiquement, il semble que ces difficultés ne sont pas perçues comme provenant de leur capacité à agir pour le CHSCT et, en ce sens, comme provenant de leurs situations de travail. C'est surtout la question de leur implication syndicale qui est mise en avant.

Ainsi, en fonction des moyens et notamment des heures de délégation à sa disposition, chaque représentant du personnel doit arbitrer entre s'investir pour le CHSCT ou pour son équipe. Dans le premier cas, il doit faire face aux autres représentants du personnel qui peuvent attendre que celui-ci justement tienne en priorité les actions du CHSCT. Dans le second cas, il doit tenir compte de ses obligations de production, de son équipe, de sa direction, mais aussi de son ambition en termes d'évolution de carrière. Or, ce positionnement, par les arbitrages qu'il implique, est toujours le renoncement à l'un de ces deux aspects. Cela peut occasionner des difficultés avec l'un ou l'autre des groupes d'appartenance et ainsi avoir un impact direct sur la santé ou sur l'implication syndicale.

Pour autant, bien que l'ensemble des représentants du personnel soit conscient de ce dilemme, il apparaît que l'implication des représentants du personnel se mesure, au sein du groupe des autres représentants du personnel, justement par la priorisation des actions pour le CHSCT. La construction complexe de ce positionnement ne semble pas être un sujet d'échange et de débat entre eux. Pourtant, il y aurait bien des pistes de réflexions à mener : comment articuler vie professionnelle et vie syndicale ? Comment construire une place au sein d'une équipe qui facilite le retrait de la production pour des actions CHSCT ?

Les possibilités de se retirer de la production pour réaliser des actions, qui ne sont pas directement valorisables auprès des salariés, ne sont pas les mêmes d'un établissement à l'autre, en fonction des métiers des représentants du personnel, de leur position hiérarchique, des distances à parcourir, etc. Cet aspect, associé au nombre d'heures dont dispose un représentant du personnel, peut contribuer à ce que son travail pour le CHSCT s'effectue de manière individuelle en dehors des heures de délégation. Ainsi, il peut être plus aisé de préparer ensemble les sujets dans un CHSCT local composé de quatre représentants du personnel d'une même organisation syndicale où tous partagent les mêmes locaux (CHSCT d'une direction régionale) que dans un CHSCT national où huit représentants du personnel de deux organisations syndicales sont répartis sur l'ensemble de la France (CHSCT d'un service national).

Nous n'avons malheureusement pas assisté à des rencontres composées uniquement de représentants du personnel, de sorte qu'il est difficile de comprendre comment ils travaillent ensemble et surtout débattent des controverses qui peuvent apparaître dans la façon de mener une action, de définir un problème ou des solutions.

Toutefois, nous constatons dans beaucoup de CHSCT des visions négatives de la part des représentants du personnel d'une organisation syndicale sur les pratiques des représentants du personnel des autres organisations syndicales. Nous pouvons voir dans cette distinction une construction identitaire qui permet de se détacher des pratiques des autres. Ces images négatives peuvent être considérées comme des indicateurs des définitions qu'ils se donnent du « travail bien fait ». Il y aurait ceux qui ne s'investissent pas et ceux qui traiteraient de questions jugées inappropriées pour le CHSCT (des carreaux cassés, l'approvisionnement de papier toilette par

exemple). Ainsi, ne pas travailler avec les autres représentants du personnel peut permettre de se distinguer des pratiques des autres. Il est ainsi possible de montrer aux salariés la pertinence du travail d'une organisation syndicale plutôt que du CHSCT dans son ensemble.

La question de l'implication des représentants du personnel, mais aussi celle des problèmes qu'ils remontent, nous semblent fondamentales puisqu'elles témoignent de la notion de travail bien fait et expliquent les raisons de la mise à l'écart de certains représentants du personnel. Ces représentants du personnel participeront certes aux actions officielles, mais seront peu sollicités à d'autres moments. En cela, c'est bien un critère de qualité du travail syndical qui sert de référence pour constituer une équipe.

Il s'agit ainsi de s'impliquer, de traiter des problèmes « nobles ». Pour autant, il nous semble que ces différences d'approches et d'investissement peuvent s'autoalimenter, de sorte que la mise à l'écart d'une part des représentants du personnel ne favorise pas leur montée en compétence mais aussi, n'aide pas à l'acquisition d'un point de vue dynamique sur les situations que traverse l'entreprise. Ainsi, moins informés, moins formés et moins consultés, ceux qui sont mis à l'écart le seront toujours davantage. Par sa fonction occupée dans l'instance et sa relation privilégiée avec le président, le secrétaire obtiendra de fait plus régulièrement des informations complémentaires. Il fait également toujours partie du groupe de représentants du personnel de l'organisation syndicale majoritaire. De fait, ceux qui n'y ont pas accès auront plus de difficultés à s'intégrer dans les dynamiques construites localement.

### 3. POINT D'ETAPE

---

Il est ainsi important que les représentants du personnel puissent échanger à d'autres occasions que les réunions et les actions de terrain. La fréquence et le nombre de réunions ne sont pas suffisants pour traiter les problèmes qui évoluent dans un contexte dynamique. D'autres espaces d'échanges et de débat intermédiaires sont nécessaires pour les résoudre. Dans les CHSCT où les représentants du personnel partagent les mêmes locaux, il est plus simple de se réunir de manière informelle. Dans le cas contraire, ces temps d'échange intermédiaire sont moins fréquents et plus complexes à mettre à place. Ce sont pourtant des instants incontournables qui correspondent à la notion de région postérieure de Goffman (1973).

Ce suivi régulier met en avant une certaine notion du « travail bien fait ». En un sens, celui-ci se mesure au degré d'implication des représentants du personnel. Toutefois, même pour des CHSCT au niveau local, les représentants du personnel doivent également articuler leur activité syndicale avec leur travail principal. Plus particulièrement, on observe que leur engagement dans le mandat du CHSCT dépend également de la façon dont ils vont pouvoir construire celui-ci avec les autres salariés de leur équipe.

Un aspect central de l'activité des représentants du personnel, qui contribue à l'intégration dans le CHSCT, repose dans leur bonne connaissance des salariés et de leur situation de travail. Cette connaissance risque toutefois de les placer en position d'expert de ces situations de travail et des risques spécifiques encourus. Ce positionnement a un effet négatif puisqu'il exclut en partie les salariés dans le mode de résolution des problèmes. De notre point de vue, le fait de ne pas les solliciter suffisamment ne contribuera pas à la construction d'une relation de confiance.

## CHAPITRE 9. CONSTRUIRE UNE RELATION DE TRAVAIL

---

Cette dernière remarque nous permet de rebondir sur un aspect qu'il nous semble essentiel de souligner : la confiance est le résultat d'un travail en commun. En cela, nous retrouvons les propos de Caroly (2010).

Si nous soulignons cet aspect, c'est dans la mesure où toutes les personnes que nous avons rencontrées, sans exception, nous ont initialement expliqué qu'un « bon » CHSCT repose avant tout sur une composition de personnes qui s'entendent bien. En ce sens, ce serait la qualité des relations entre personnes qui contribue à ce que cela « marche bien ».

Or, il nous semble important de pointer que si les membres des différents CHSCT avec lesquels nous avons travaillé disposent actuellement de ce qu'ils définissent comme étant une relation de confiance, c'est que celle-ci est issue de la façon dont ils travaillent et définissent les modalités de travail ensemble. Au-delà des fonctions qu'occupent respectivement les représentants du personnel et les représentants de la direction, pour lesquels tous s'accordent à dire qu'elles sont par définition différentes, voire antagonistes, il s'agit avant tout d'individus qui vont contribuer, par leurs interactions, à définir la façon dont ils vont justement travailler ensemble les problèmes. Cette définition peut aller d'une claire séparation des rôles avec des représentants du personnel qui remontent des problèmes que traiteront alors la direction à des réflexions communes sur ce qui pose problème et la façon de le résoudre. Il y a bien sûr, entre ces deux extrêmes, toute une palette de définition qui, au sein d'une même instance, pourra être différente en fonction des problèmes, des périodes, des enjeux spécifiques.

**Thèse 2 :** Les membres de CHSCT doivent définir localement les formes de leurs actions et les modalités de gestion des problèmes. En cela, ils réalisent un travail d'organisation de leur propre travail.

### 1. DES POSITIONS ATTENDUES ET DES PRATIQUES CONTINGENTES

---

En cela, ces définitions sont caractérisées par les buts des acteurs. Comme dans toute situation de travail, ces buts seront dans un premier temps définis de l'extérieur et renvoient dans une certaine mesure aux représentations qu'ils ont de leur rôle et de leur fonction. Pour autant, au fur et à mesure qu'ils font face à d'autres individus porteurs eux aussi d'attentes et de buts spécifiques, qu'ils se retrouvent à devoir gérer des situations pour lesquels il n'est pas possible de s'appuyer sur la réglementation, ils seront amenés à réinterpréter, à retravailler les mobiles et les buts qui les animaient initialement. La subjectivité dont ils sont porteurs leur fera ainsi progressivement modifier les mobiles qui les animaient dans un premier temps (Davezies, 2010, 2012).

Nous constatons une différenciation entre la fonction qu'occupent les acteurs et les positions que prennent les individus. Bien sûr, cette question est complexe. Il nous semble toutefois qu'une part de cette différenciation s'explique par la manière dont ils font face aux problèmes qui se présentent dans leur activité.

D'une certaine façon, les fonctions et les représentations sociales de ces fonctions correspondent à des formes de prescriptions sur les façons d'agir. En cela, elles sont des guides pour l'action individuelle, permettant de conjecturer à la fois ce que les autres peuvent attendre de nous, mais aussi ce que l'on peut attendre des autres. Il y a de fait des liens forts entre pratique individuelle et représentations sociales. Ainsi, l'individu, justement parce qu'il doit gérer ces prescriptions et y faire face dans un contexte spécifique, face à d'autres acteurs uniques, pourra se construire une façon de faire adaptée à un contexte situé. Il y a ainsi des phénomènes de constructions identitaires qui s'appuient et se distinguent à la fois de ces fonctions.

Comme le précisent Cohen-Scali et Molinier (2008, p. 7) :

les représentations sociales obligent la construction identitaire à s'élaborer en référence à l'ensemble des normes implicites ou explicites en vigueur dans le monde social dans lequel évolue l'individu. De ce point de vue, l'identité est avant tout un produit social et culturel. Mais l'individu ne subit pas passivement l'influence de ces représentations. Il accepte l'influence de certaines et en rejette d'autres.

La question est bien sûr plus complexe puisque les individus, comme le présentent ces auteurs (*Ibid.*), s'adaptent à de nouvelles situations en prenant en compte les différents contextes et groupes d'appartenance dans lesquels ils sont en relations. Pour faciliter la clarté de nos propos, nous nous limiterons ici aux liens qui se construisent localement dans le CHSCT.

Ainsi, nous devons considérer que les individus ne sont pas assimilables à leur fonction. À travers les interactions avec d'autres acteurs, qui sont faites de prises de paroles et de positions, mais aussi d'actions spécifiques, il leur sera possible de se construire individuellement et parfois collectivement un positionnement qui, justement, permet de distinguer ce qui relève des fonctions de ce qui relève des individus.

Bien que nous ne l'ayons pas observé, un secrétaire nous indiquait, en présence de son président, qu'il avait prévenu le président à quelques occasions sur sa façon de gérer une situation qui « ne va pas », même si, nous précisait-il, il ne voulait pas « trahir les siens ». Le président corroborait ses dires, précisant qu'il lui avait « sauvé la mise une fois ou deux [de la grève] ». Cette action est signe d'un arbitrage sûrement complexe de sa part entre sa fonction et ce que « les siens » peuvent attendre de lui d'une part et la façon dont il gère une situation avec son président d'autre part. Cet arbitrage relève bien, il nous semble, d'une situation de travail où, en fonction d'un sujet spécifique, d'acteurs particuliers et d'un contexte particulier, le secrétaire va faire un choix, et donc renoncer à un autre, pour gérer une situation pour obtenir un résultat qu'il espère plus pertinent. Il illustre à travers cet exemple sa définition de travail bien fait, qui lui demande de s'écarter de ce qui peut être socialement attendu de lui. Dans ce cas, il s'agit d'éviter un blocage et une conflictualité entre les acteurs de l'établissement. Nous retrouvons là un exemple de gestion de certains dilemmes évoqués par Tomàs *et al.* (2014).

Nous pouvons citer un autre exemple où les représentants du personnel vont devoir arbitrer entre une fonction socialement attendue et la construction d'une relation entre individus qui prennent en compte les caractéristiques locales. Dans cet exemple, nous nous situons en juin 2014, période qui inclut deux événements. Il s'agit tout d'abord des élections professionnelles et donc de la constitution des nouveaux CHSCT. C'est donc les périodes où se déroulent les réunions de mise en place des CHSCT, permettant notamment de désigner les secrétaires et d'établir les modes de fonctionnement de l'instance. Ensuite, c'est aussi une période de grève menée par la CGT et SUD-Rail à propos de la réforme ferroviaire. Cette grève, la plus importante depuis 2010 et qui porte sur un sujet de la plus grande importance pour les organisations syndicales, va durer une semaine, créant des tensions entre organisations syndicales (CGT et SUD-Rail d'une part et CFDT et UNSA d'autre part), entre cheminots, mais aussi avec la population française. Ainsi, en lien avec ces deux événements, la CGT des Cheminots va donner des consignes à tous ses représentants de ne pas tenir les réunions CHSCT durant cette période. Pourtant, les enjeux locaux sont importants, plaçant les représentants du personnel de la CGT dans une position particulière. Ils doivent faire un choix qui, par définition, peut avoir des impacts sur les relations qu'ils peuvent avoir soit avec leur fédération, soit avec les acteurs de leur établissement, dont les autres représentants du personnel. Il n'y a donc pas de « bonne solution ». Dans notre exemple, le secrétaire considère qu'il ne peut pas repousser la mise en place de cette réunion de lancement et il va contacter un à un les autres représentants du personnel pour déterminer la stratégie à suivre.

Il est évident qu'il ne peut pas prendre seul cette décision et qu'il lui est nécessaire de consulter les autres représentants du personnel. Pour autant, cette prise en charge collective lui permet de ne pas avoir à gérer seule cette difficulté, ce qui peut également faciliter un positionnement vis-à-vis de son organisation syndicale. Tous sont d'accord avec lui. Repousser amènerait trop de complications. Ils vont donc maintenir cette réunion, malgré le mot d'ordre de la fédération CGT.

Ainsi, cette relation de confiance que nous évoquaient les membres de CHSCT peut être vue comme la résultante de la construction de liens qui ne s'appuient pas exclusivement sur les représentations sociales liées à leur fonction. En ce sens, les actions de chaque acteur sont interprétables par rapport à la fonction qu'il occupe, mais aussi, et peut-être surtout, par rapport à la définition qu'il se donne du travail bien fait. Être constructif, pour utiliser une expression maintes fois entendue sur nos terrains, peut ainsi être vu comme la capacité à se détacher de sa fonction par définition générique pour au contraire prendre en compte les enjeux spécifiques d'une diversité d'acteurs. Les présidents que nous avons rencontrés pouvaient ainsi considérer les représentants du personnel en fonction de leur capacité à se « détacher » des directives nationales données par leurs organisations syndicales.

Pour revenir à nos propos, nous pouvons considérer que les membres d'un CHSCT construisent à travers chacune de leur interaction les modalités de leur travail en commun. Ces interactions seront parfois parcourues par de la conflictualité, parfois par de la coopération et, le plus souvent, par les deux en même temps. Chaque personne fera alors l'expérience de la façon dont sa fonction peut s'intégrer dans un contexte local. En cela, ils définissent un cadre d'interprétation des actions des uns et des autres, permettant également d'anticiper comment remonter un problème ou présenter une question.

## 2. DES POSITIONS A TENIR

Il y a également, dans cette construction des relations, tout un jeu de positionnement et surtout la tenue d'enjeux différents. Cet aspect a pu être montré par d'autres auteurs (Cultiaux, 2014 ; Dugué et Pinatel, 2012 ; Dugué, 2005 ; Granaux, 2010), c'est pourquoi nous présenterons un exemple qui permet de se rendre compte comment les membres d'un CHSCT tentent dans leur activité de se construire un positionnement facilitant la tenue de leurs objectifs.

Lors d'une réunion ordinaire, le président présente un projet qui, par sa nature, peut être source de conflits avec les représentants du personnel. Il s'agit de la décision de réduire de deux postes les effectifs d'un service. Dans ce contexte, il a proposé au secrétaire d'inviter le responsable du pôle dont dépendent les postes à la réunion. Nous pouvons ainsi voir cette décision comme une opportunité pour les représentants du personnel de récolter des informations plus précises, mais peut-être surtout comme une occasion pour le président de ne pas être seul face à un sujet potentiellement explosif. D'ailleurs, pendant la réunion, c'est le responsable de pôle et non le président qui expose les raisons de cette décision : ces deux suppressions se font dans le cadre de deux départs à la retraite où les postes ne sont pas renouvelés. Il indique également que « les agents sont actuellement en sous-activité et que la suppression est bien perçue ». C'est ainsi un moyen pour lui de justifier cette décision, mais aussi de placer les représentants du personnel dans une position difficile à tenir où les salariés eux-mêmes ne sont *a priori* par contre. Il devient de fait plus difficile pour les représentants du personnel de dénoncer directement cette décision.

Ceux-ci vont alors orienter les échanges sur les postes restants. L'un des représentants du personnel relève que ces suppressions vont amener une augmentation de la charge de travail, sans toutefois indiquer en quoi et comment la charge de travail des uns peut se reporter sur les autres. Le responsable de pôle va alors décaler dans le temps le traitement de ce projet et



remettre en avant l'acceptation des salariés : « vous avez une tournée en avril [au sein de cette équipe], je crois. Vous pourrez en discuter avec les agents ». Le même représentant du personnel ne semble alors pas tout à fait confiant sur la suite à donner et demande au président si les représentants du personnel sont consultés et doivent émettre un avis. Pour le responsable de pôle, c'est une information et non une consultation : « très sincèrement, il n'y a pas de sujet de charge de travail ». Visiblement, seul le responsable de pôle semble avoir suffisamment d'informations pour penser que cette décision ne vient pas modifier les conditions de travail des salariés restant. Les représentants du personnel sont, sur le moment, dans l'incapacité de s'appuyer sur des éléments du travail de cette équipe. Le représentant du personnel qui s'exprime depuis le début indique même que « c'est difficile de se prononcer avant la tournée ». C'est pourquoi il propose de le faire lors de la prochaine réunion. Le président acceptera : « on verra lors de la visite et si vous estimez qu'il y a besoin d'une consultation, on pourra ». La tournée suivante, qui est en réalité une visite d'inspection, rassemblera le président, deux représentants du personnel et le médecin du travail. Lorsqu'ils rencontrent les salariés, ils abordent la question de la charge de travail et de la suppression des deux postes. Les salariés ne semblent pas avoir d'inquiétude, de sorte que les membres du CHSCT s'entendent à ce qu'il n'y ait pas de consultation lors du prochain CHSCT.

On le voit, il y a un lien fort entre les problèmes et les actions. Les discussions préparent les actions à venir et le résultat de ces actions détermine les prochains points à discuter. De même, on peut voir comment les échanges entre membres pendant les actions permettent de s'entendre sur les points à mettre à l'ordre du jour. Ici, il s'agit de ne pas faire une consultation.

Pour autant, il se pose la question des données sur le travail qui sont obtenues lors de ces actions, et surtout la façon dont ces données peuvent ou non éclairer une situation problématique. Dans ce cas, les informations sont obtenues dans une situation qui ne nous semble pas propice à récolter des informations pertinentes : le président est présent et ces données sont obtenues uniquement par des questions génériques.

Par ailleurs, il n'y a pas réellement d'analyse par la suite. C'est sur le moment même qu'il se décide que ce projet n'est pas suffisamment important pour donner lieu à une consultation.

Enfin, il nous semble que cela montre les difficultés auxquelles ont fait face les représentants du personnel. Ils ne peuvent s'appuyer sur des éléments du travail d'une part et pour les salariés, la suppression des deux postes ne serait pas un problème d'autre part.

Dès lors, les représentants du personnel n'ont pas d'éléments pour justifier une analyse plus poussée. Ils se retrouvent dans une situation difficile où ils « sentent » que ce projet est important, notamment par rapport à la notion de charge de travail et de suppression de poste, mais où en même temps, ils ne peuvent pas s'appuyer sur les salariés ou sur leurs analyses des situations de travail pour justifier l'intérêt de continuer à traiter ce problème.

D'une certaine façon, choisir de ne pas être consultés à la réunion suivante peut être vu comme une façon de « contourner » ce choix difficile qui peut être coûteux dans les deux cas. Dans l'un, il s'agit de continuer d'agir alors que les salariés et les encadrants déclarent que ce n'est pas nécessaire, dans l'autre, c'est autoriser des suppressions de poste à travers la consultation.

Plus largement, cela pose la question des modalités de travail entre les membres de CHSCT et de la façon dont les représentants du personnel peuvent donner suite à une situation problématique. Dans cet exemple, le fait d'intégrer cette question dans une action déjà planifiée, une visite d'inspection, et la présence du président ne facilitent pas les analyses autonomes des représentants du personnel.

### 3. UN TRAVAIL D'ORGANISATION OPPORTUNISTE

Cette construction d'une relation de travail est complexe et se joue à diverses occasions. Regardons tout d'abord à quelles occasions il est possible de relever un travail d'organisation du travail de l'instance.

Nous pouvons repérer une seule occasion où le CHSCT prend officiellement un temps pour définir la façon dont il va travailler, c'est la « réunion zéro », qui correspond à la première réunion d'un nouveau CHSCT. À cette occasion, les représentants du personnel désigneront un secrétaire, mais définiront également avec le président les modalités de travail du CHSCT, passant parfois par la rédaction d'un règlement intérieur. Pour autant, nous avons pu constater que seuls trois CHSCT sur les sept que nous avons suivis ont réellement un règlement intérieur. Dans les autres cas, c'est le procès-verbal de cette réunion qui fera office de règlement. Cette décision de rédiger un règlement intérieur est laissée aux représentants du personnel. Dans le cas de ceux qui refusent, nous avons pu à chaque fois relever deux arguments principaux :

- un règlement intérieur qui ne fait que reprendre le Code du travail est inutile ;
- un règlement intérieur peut être une contrainte par la suite, tant pour le président que pour les représentants du personnel.

Il s'agit ainsi pour eux de se garder une marge de liberté d'action pour la suite. Cette volonté témoigne d'une nécessité de ne pas « figer » le mode de fonctionnement de l'instance pour être en mesure de l'adapter plus facilement par la suite.

Nous avons assisté à deux réunions zéro, l'une avec un règlement intérieur (CHSCT d'un service national) et l'autre sans (CHSCT d'un Infralog régional). Lors de ces deux réunions, résumées dans l'annexe 10, nous avons constaté que les discussions se portent avant tout sur les moyens mis à disposition des représentants du personnel, à savoir le nombre d'heures de délégation et les moyens matériels (informatique, véhicule, EPI, etc.).

Pour le cas du CHSCT d'un service national, les discussions vont également permettre aux représentants du personnel d'évoquer les difficultés que nous avons présentées dans le point 1. Pour autant, ce ne sont pas les problèmes qui sont mis en débat, mais les solutions pour y faire face. Ainsi, les représentants du personnel proposent de passer de quatre à six réunions ordinaires par an ou, si ce n'est pas accepté, d'organiser des réunions ordinaires de deux jours.

Le président a refusé ces propositions, indiquant par ailleurs qu'il a toujours donné les moyens temporels aux représentants du personnel pour mener les missions et organiser des réunions en plus si nécessaire. Il ne souhaite toutefois pas l'inscrire dans le règlement intérieur. On le voit, il s'agit pour lui de garder une certaine maîtrise sur les moyens qu'ils donnent aux représentants du personnel. D'une certaine façon, c'est aussi pour lui un moyen de gérer les contraintes que lui amène l'instance. Il s'assure également de ne pas faire « jurisprudence » sur ces aspects, ce qui pourrait rendre plus difficile tout retour en arrière par la suite.

Les représentants du personnel vont alors lever la séance à deux occasions pour délibérer entre eux de la stratégie à adopter. Ils se retrouvent ainsi dans une position où ils doivent arbitrer entre la nécessité de disposer de plus d'occasions pour traiter les problèmes (ce qui semble être une nécessité) et conserver un mode de fonctionnement qui officiellement ne le prévoit pas. Dans ce cas, les représentants du personnel ont accepté le refus du président et le choix a été fait de ne pas modifier le règlement intérieur à ce sujet, de sorte que le nombre de réunion ordinaire est inchangé.

Cet exemple illustre que les représentants du personnel ne disposent pas des moyens d'action pour obtenir des ressources qui vont au-delà de la réglementation. C'est en menant des négociations qu'ils vont y parvenir. Ainsi, l'arbitrage qu'ils effectuent inclut également la nécessité de maintenir une relation de confiance avec le président et de ne pas « passer en force ». Par ailleurs, si les débats s'orientent principalement sur les moyens sans aborder les difficultés que rencontrent les représentants du personnel, il est plus difficile de les obtenir. Cela met également en avant la façon dont ils perçoivent les pistes d'action pour lever les difficultés qu'ils rencontrent.

Ainsi, ces réunions ne semblent pas être l'occasion de faire un bilan de la dernière mandature, des difficultés rencontrées ou de ses succès. De même, elles ne permettent pas de définir les modalités pratiques de fonctionnement. Ces deux CHSCT étaient toutefois, à l'exception de quelques représentants du personnel, toujours composés des mêmes membres. En cela, les modalités de fonctionnement n'étaient pas ou peu rediscutées puisqu'elles pouvaient s'appuyer sur les routines construites. Il s'avère d'ailleurs que tous les autres CHSCT qui disposent d'un règlement intérieur s'appuient sur celui-ci pour discuter du prochain. Cela témoigne ainsi du fait que les modalités de fonctionnement sont avant tout issues d'une histoire sur laquelle s'appuient les acteurs. Par ailleurs, les nouveaux membres ne disposent pas de l'expérience ou d'une légitimité à remettre en cause les pratiques. Leur point de vue sera plus difficilement pris en compte. Les nouveaux représentants du personnel, lorsqu'ils débutent leur mandat, s'intègrent ainsi dans un mode de fonctionnement déjà établi qu'il leur est difficile de modifier.

Il apparaît ainsi que cette réunion n'est pas utilisée pour avoir des échanges sur les modalités de fonctionnement du CHSCT ou pouvoir débattre des difficultés rencontrées lors du dernier mandat. C'est surtout l'occasion de discuter des moyens dont disposeront les représentants du personnel. Même si ces questions sont bien sûr primordiales, elles ne permettent toutefois pas de mettre en débat les difficultés que peuvent rencontrer les membres dans l'exercice de leur mandat.

De façon générale, nous avons relevé qu'ils discutent rarement des modalités pratiques permettant d'organiser des actions particulières ou de la façon dont le CHSCT va pouvoir résoudre un problème.

Ce point s'est particulièrement illustré à la fin d'une réunion ordinaire. Dans ce CHSCT, le secrétaire est détaché permanent. Il peut donc consacrer plus de temps à ses activités syndicales que les autres représentants du personnel. Il peut également plus aisément participer aux actions du CHSCT (visites, tournées, etc.), rencontrer les acteurs de l'entreprise et se tenir au courant de l'évolution des situations. Alors que les membres font le point lors de cette réunion sur l'avancée des actions du plan de prévention de l'année, le secrétaire indique aux autres représentants du personnel que : « on est entre nous... je ne peux pas tout faire seul ». Le secrétaire donne un exemple : « sur le plan de prévention, je n'ai pas de remontée de votre part ». Deux représentants du personnel vont alors préciser qu'ils ne comprennent pas tout, indiquant par-là leurs difficultés à participer puisqu'ils ont du mal à comprendre les sujets discutés. Le secrétaire va alors mettre en avant l'importance de se tenir informé pour pouvoir participer : « sur les tournées, j'ai l'impression qu'il y a un manque de discussion. Ce matin, vous posiez plein de questions. Mais souvent, on parle de trucs pendant les tournées. Du coup, on reparle des trucs qu'on a déjà dit. » La discussion s'est toutefois arrêtée là et les difficultés pour les représentants du personnel de se tenir informés n'ont pas été débattues à cette occasion.

Cet exemple montre que les représentants du personnel doivent se tenir informés pour « comprendre » les problèmes et pour participer à leur résolution. Lorsque ce n'est pas le cas, ils devront poser des questions et demander des explications que certains ont peut-être déjà.

Chaque représentant du personnel peut ainsi se retrouver dans une situation où il doit choisir entre s'impliquer sur un sujet qu'il ne maîtrise pas ou laisser ceux qui le maîtrisent en discuter. En fonction de sa décision, le traitement d'un sujet peut prendre plus de temps, mais être plus riche. Dans le second cas, les discussions iront plus vite, mais contribueront à exclure davantage les représentants du personnel moins impliqués.

Ce point met en avant la façon dont les actions du CHSCT se construisent justement dans le temps et ne sont remises en question qu'en cas de soucis. Toutefois, ces discussions sont rares et ne font jamais l'objet d'un point particulier à l'ordre du jour. Bien sûr, il est compréhensible que les représentants du personnel ne souhaitent pas discuter des difficultés qu'ils rencontrent en présence du président ou des représentants du personnel des autres organisations syndicales. Il est possible que les représentants du personnel de notre exemple aient par la suite clarifié entre eux les problèmes qu'ils rencontrent. Néanmoins, il apparaît que le CHSCT ne prend que rarement l'occasion d'avoir une démarche réflexive sur son action. Les présidents et secrétaires que nous avons rencontrés pointaient d'ailleurs cet aspect et appréciaient notamment le groupe de travail que nous avons avec eux pour cette raison. Ces réunions étaient l'occasion pour eux de prendre du recul par rapport à leurs pratiques locales et d'y réfléchir.

Ainsi, les modalités de travail entre membres du CHSCT se définissent principalement de façon opportuniste en ce sens qu'ils vont, par petites touches, déterminer la façon de résoudre les problèmes. Pour autant, ces réflexions n'abordent que très rarement les difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité. Par ailleurs, il apparaît qu'il s'agit pour eux d'assurer un traitement progressif. C'est ce que nous allons voir maintenant.

## 4. LA CONSTRUCTION DE LA REACTIVITE

---

Face à cette nécessité de se tenir informés des situations, mais aussi de pouvoir être réactifs, les membres de CHSCT que nous avons suivis s'organisent de façon à traiter au fur et à mesure les problèmes importants. Pour illustrer cet aspect, nous montrerons comment les acteurs y développent une activité particulière qui permet justement ce mode de traitement.

### 4.1. Contextualiser et rendre saisissable les situations problématiques

Nous avons rapidement évoqué la façon dont l'ordre du jour permet de rendre saisissables les points qui seront discutés lors de la prochaine réunion. Nous souhaiterions aborder ici plus spécifiquement cet aspect.

Concernant les questions des représentants du personnel, il s'agit d'en affiner la compréhension lorsque la formulation ne permet pas de les rendre saisissables. Des précisions pourront par exemple être demandées sur le service et les salariés qui sont concernés par la question, la date à laquelle un événement s'est produit ou les premières informations permettant de repérer les causes et conséquences d'un événement. Il s'agit de faire des questions génériques des questions contextualisées qui puissent être préparées d'ici la prochaine réunion.

Ces demandes de précisions émanent la plupart du temps du président. Il arrive toutefois que le secrétaire lui-même ne comprenne pas toujours une question. Les questions des autres représentants du personnel ne passent en effet pas nécessairement par lui et peuvent être transmises directement au président. Par ailleurs, les autres représentants du personnel peuvent envoyer les questions au secrétaire le jour même de la réunion avec le président, de sorte que le secrétaire n'ait pas eu le temps de les analyser au préalable et d'en préciser le sens avec celui ou ceux qui les ont envoyées. Ainsi, président et secrétaire pourront être amenés à conjecturer sur une question et découvrir sur le moment d'éventuels sous-entendus possibles.

En cela, les échanges entre président et secrétaire permettent de mieux cerner ce qui est demandé. Il y a ainsi une certaine modélisation des problèmes remontés. Le président pourra alors savoir ce qui est attendu et vers qui il pourra se tourner pour obtenir des réponses.

Mais ces échanges permettent également d'obtenir un certain nombre de réponses de la part du président. Certaines situations problématiques se traitent déjà à ces occasions. Ces premières réponses sont importantes puisqu'elles contribuent également à mieux définir le problème, ne serait-ce que dans la mesure où le secrétaire peut prolonger la question et mieux la définir. Ceci permet surtout aux représentants du personnel de préparer la suite à donner à ces réponses. Nous avons même constaté, pour deux CHSCT, que les réponses du président étaient incluses dans l'ordre du jour transmis aux représentants du personnel avant la réunion. En cela, c'est bien un choix qui est fait de donner le plus d'informations possibles aux représentants du personnel pour qu'ils puissent préparer autrement la réunion et les débats à venir.

Par ailleurs, la constitution de l'ordre du jour est aussi l'occasion d'officialiser certaines actions menées depuis la dernière réunion officielle. Nous avons par exemple observé un président et secrétaire travailler sur un ordre du jour et discuter entre eux de la pertinence de faire apparaître certaines actions. A cette occasion, deux questions ne semblaient pas nécessaire d'y figurer pour le président. Elles avaient été résolues entre temps et les solutions avaient même fait l'objet d'un courriel pour en informer l'ensemble du CHSCT. Le secrétaire souhaitait toutefois que ces questions et leurs réponses figurent dans le procès-verbal de sorte à les officialiser.

Ce débat entre secrétaire et président montre à quel point il est important pour les représentants du personnel de rendre visible leur travail et de communiquer sur le résultat des actions menées vers les personnes extérieures au CHSCT (que ce soit les salariés ou l'inspection du travail) par le biais du procès-verbal. Nous pouvons donc voir les négociations autour de l'ordre du jour lors des réunions préparatoires comme les premières étapes visant à rendre officielle une réponse de la direction ou entériner une décision prise.

Pour autant, malgré le prétraitement de certaines questions, nous avons observé que les présidents déclarent parfois en réunion ne pas comprendre suffisamment les questions pour y répondre ou que les réponses apportées officiellement en CHSCT ne satisferont pas les représentants du personnel. Il y a bien sûr ici un jeu de positionnement à prendre en compte. Ne pas comprendre une question peut être perçu comme un moyen de repousser son traitement de façon plus facilement acceptable. Ne pas accepter la réponse peut permettre un positionnement officiel de la part des représentants du personnel face à une réponse qui parfois était déjà connue avant la réunion.

Pour les informations du président, l'approche est identique. La première présentation se fait en réalité au plus tard lors de l'établissement de l'ordre du jour. C'est en cela que cette étape est importante. Elle permet (ou devrait permettre) aux présidents d'affiner les éléments à présenter aux représentants du personnel lors de la réunion à venir. Les remarques et questions du secrétaire lors de l'établissement de l'ordre du jour seront alors autant d'indications sur la façon dont il pourra présenter un point. Mais bien plus, cela permet (ou devrait permettre) aux représentants du personnel de préparer la réunion à venir en s'appuyant sur des informations dont le nombre ou la précision dépassent ceux transmis avec l'ordre du jour.

L'ordre du jour est ainsi un moment clé et permet aux acteurs de préparer les positions qu'ils peuvent prendre. Lors d'une réunion du groupe de travail des présidents et secrétaires, ceux d'un CHSCT ont mentionné à quel point ils considèrent l'élaboration de l'ordre du jour comme une phase décisive. Elle permet de « ne pas être pris en traître » lors de la réunion. Cela permet de récolter entre temps l'avis des personnes concernées par une situation ou, plus spécifiquement pour le président, de « prendre les directives auprès de la direction ». Il sera ainsi possible d'avoir des arguments issus du terrain ou, pour le président, de ne pas être le seul

à prendre position sur un sujet. Cette étape favorise par conséquent un renforcement du positionnement des acteurs et contribue à la protection de leur santé.

Elle permet aussi de construire une certaine transparence entre acteurs. De fait, l'ordre du jour ne doit pas être considéré comme une simple collecte de questions et d'informations. L'analyse des pratiques montre au contraire que les ordres du jour permettent d'articuler le passé (ce qui a déjà été fait par le CHSCT) et le futur (ce qui sera traité en réunion), en fonction de la situation présente (ce qu'en savent actuellement les acteurs).

Par ailleurs, cette phase dote ces deux acteurs d'une place particulière dans le fonctionnement du CHSCT. Le président et le secrétaire sont en effet ceux qui « centralisent » l'ensemble des sujets en cours et qui, par cette réunion de préparation, sont en position d'obtenir le plus d'informations. Si nous mentionnons ce point, c'est qu'il nous permet de mettre en lumière que les ordres du jour envoyés aux autres représentants du personnel ne rendent jamais compte des échanges qu'ont pu avoir ces deux acteurs. Certains ordres du jour révèlent parfois les réponses du président, d'autres au contraire sont plus pauvres. Pour autant, dans tous les cas, le secrétaire dispose de plus d'informations que ce qu'il y ait écrit. Le président peut par exemple concéder une information en précisant qu'elle n'est pas officielle, de sorte qu'elle ne figurera pas dans les documents envoyés. De fait, pour peu que les représentants du personnel ne préparent pas ensemble les réunions, il se peut que seuls ceux ayant pu discuter avec le secrétaire en sachent en peu plus. Lorsqu'il y a des dissensions entre les représentants du personnel d'organisations syndicales différentes, cela amène à une disparité en termes de possibilités de préparation. Cela pourra éventuellement avoir des conséquences sur la capacité des autres représentants du personnel à préparer les discussions et débats à venir.

Pour finir, il apparaît que la forme même de l'ordre du jour peut être vue comme un indicateur de la dynamique que mettent en place les membres de CHSCT pour préparer le traitement des problèmes. Il y a en effet une grande variabilité sur la façon dont ce document est utilisé. En cela, nous pouvons voir que les CHSCT se saisissent de façon différente de cet objet. Dans certains CHSCT, ce document ne fait que présenter une liste de points et de questions. Dans ces cas, les informations du président se limitent à un titre et les questions des représentants du personnel sont reprises telles quelles. Dans d'autres, la construction est plus complexe, réunissant par exemple les questions des représentants du personnel en fonction de différents critères. Dans un CHSCT par exemple, ces questions sont classées en fonction du service concerné. Dans un autre, c'est la nature des questions qui serviront de critères (formation, sécurité, médecine, etc.). Un cas nous semble particulièrement intéressant et montre comment le document est pensé comme une aide à l'activité des membres. Dans cet exemple, le document est constitué d'une vingtaine de pages et est conçu de façon à laisser des espaces vierges entre les points. L'ordre du jour devient alors un support à la discussion, sert également d'outil de travail qui facilite la prise de note lors des réunions et peut parfois, quand il est détaillé, être utilisé comme trame pour la rédaction des procès-verbaux. Il y a ainsi, au-delà des obligations légales de transmission d'un ordre du jour, des pratiques qui dépassent ces obligations et visent à faciliter le travail à venir.

#### 4.2. Le traitement des situations problématiques en réunion

Les réunions sont les endroits où il est possible de mettre en lumière la manière dont les représentants du personnel participent à la résolution des problèmes. En cela, elles sont les reflets des modalités de travail qu'ils ont pu définir ensemble. Par leur forme et leur nombre, il est surtout possible de voir comment ils vont ou non pouvoir résoudre de façon dynamique les problèmes qui se présentent dans leur établissement. Pour montrer ces aspects, nous allons maintenant regarder comment se déroulent les réunions ordinaires, mais aussi les réunions motivées et supplémentaires.

#### 4.2.1. Les réunions ordinaires

##### *La question du temps*

En examinant la durée des 21 réunions ordinaires auxquelles nous avons participé dans leur intégralité, nous remarquons que l'amplitude est longue, avec une moyenne de 7 h 49, et un temps de travail de 6 h 29.

Si nous pointons cet aspect, c'est que la durée de la réunion va directement influencer la façon dont seront traités les points à l'ordre du jour. Nous avons constaté qu'il est difficile de rester concentrés tout au long de la réunion et que les points à l'ordre du jour ne se traitent pas avec un niveau d'implication égal. Il arrive même que les participants (parfois tous) « décrochent » à un moment ou un autre, se déconcentrent, discutent d'autres choses, rigolent.

Le formalisme de ces réunions contribue à ce que l'ensemble des membres de droit y participe tout du long. Ne pas y participer ou quitter plus tôt la réunion peut être mal perçue et être signe d'un manque d'implication. Dans un seul cas avons-nous pu constater que des représentants du personnel se permettaient de quitter la pièce individuellement pour faire une pause.

Durant les réunions, certains membres, président et secrétaire notamment, seront bien plus sollicités que les autres, de sorte qu'ils ne peuvent pas facilement « décrocher » et se reposer. Le niveau d'implication demandé est toutefois tel qu'il leur est impossible de suivre et prendre des notes sur tous les points à l'ordre du jour.

Dans le cadre d'une rencontre que nous avons sollicitée auprès d'un président et secrétaire d'un Technicentre pour définir ensemble les pistes possibles d'intervention, l'échange va confirmer la difficulté de rédiger des procès-verbaux complets. Alors que nous évoquions la distinction entre organisations syndicales, le secrétaire indique alors que lui et les représentants du personnel de son organisation syndicale « se concentre[nt] sur nos sujets ». Il reconnaîtra à cette occasion que « des fois, je suis un peu limite, parce que je ne prends pas forcément des notes sur les sujets des autres [organisations syndicales] ».

En cela, nous pouvons voir dans cette sélection une conséquence de la charge cognitive de ces réunions. Les représentants du personnel vont faire le choix, parfois inconscient, de se concentrer avant tout sur leurs sujets. D'une part, c'est sur ces situations qu'ils sont directement mandatés par les salariés, il y a donc un enjeu direct pour eux à pouvoir fournir des réponses aux équipes. D'autre part, c'est ces situations qu'ils maîtrisent le mieux et, bien souvent, ce sont eux qui ont transmis la question, ce qui les pousse à participer plus activement.

Nous avons constaté que les notes des représentants du personnel, surtout celles qui seront mobilisées pour la rédaction des procès-verbaux, se limitent à ce qu'ils perçoivent comme étant les plus importantes. Ce ne sont pas tant les discussions que les décisions prises qui seront retenues. Ceci est d'autant plus vrai qu'il est difficile de tenir des discussions parfois virulentes tout en prenant des notes. Disposant la plupart du temps de davantage d'informations, président et secrétaire animent les échanges et de fait ont des difficultés à tenir conjointement leur prise de notes. Pourtant, ce sera souvent leur compte-rendu de réunion qui servira de « matière première » pour la rédaction des procès-verbaux.

Toutefois, ces réunions sont courtes en le sens où elles ne permettent pas d'aborder l'ensemble des points à l'ordre du jour sans avoir à accélérer le rythme de traitement. Cette contrainte temporelle se fait sentir à toutes les réunions auxquelles nous avons assisté. Cette situation amène un certain nombre de représentants du personnel à souhaiter avoir deux jours consécutifs de réunions ordinaires pour justement pouvoir aborder l'ensemble des situations problématiques avec le soin qu'il leur semble nécessaire. Nous avons pu relever ces demandes dans au moins quatre des CHSCT que nous avons suivis. Ceux-ci étaient tous sur des périmètres

régionaux ou nationaux. Les autres, ceux aux périmètres locaux, ont d'ailleurs des temps moyens de réunion moindres (6 h, 3 h 30 et 3 h 15) pour des amplitudes également plus faibles (respectivement 6 h 40, 3 h 50 et 3 h 50 également). Nous pouvons voir dans cette différence le fait qu'il est plus simple pour les CHSCT locaux de traiter les situations de manière continue, mais aussi de se tenir informés des évolutions d'un dossier, de préparer ensemble les sujets, etc.

### *La place des réunions dans le fonctionnement de l'instance*

Nous avons analysé dix réunions ordinaires de cinq CHSCT pour lesquelles nous avons des informations suffisamment précises. Pour cela, nous avons mobilisé nos notes d'observation que nous avons croisées aux ordres du jour et aux procès-verbaux. Il nous était ainsi possible de relever le nombre de points différents à l'ordre du jour d'une part, mais aussi le temps passé en réunion pour traiter chaque situation. Nous avons fait le choix de reprendre trois catégories différentes qui sont parfois explicitement différenciées dans les ordres du jour, à savoir :

- les informations du président ;
- le suivi des actions du CHSCT ;
- les questions des représentants du personnel.

Pour illustrer la façon dont nous avons pu classer les points, voici quelques exemples tirés de trois ordres du jour de trois CHSCT différents :

1. Informations du Président :
  - « consultation sur le projet d'aménagement de la direction des groupes » ;
  - « information "les rendez-vous de l'observatoire des conditions de vie au travail" » ;
  - « évolution des fiches de postes des emplois sédentaires ».
2. Suivi des actions du CHSCT :
  - « point d'avancement du Programme de Prévention 2013 » ;
  - « résultats et commentaires des inspections réalisées depuis le dernier CHSCT » ;
  - « investissements liés aux conditions de travail »
3. Les questions des représentants du personnel :
  - « les membres du CHSCT demandent à quelle date va intervenir l'ergonome pour le futur bureau GU » ;
  - « au point eau de ce secteur, il y a des remontées d'odeur d'égouts. Nous demandons que le nécessaire soit fait pour supprimer celles-ci » ;
  - « les membres désignés [...] demandent un point sur les futurs travaux à [l'établissement] ».

Le tableau suivant présente le résultat de nos analyses.

	Nombre de points différents	Durée totale	Durée moyenne par point
Informations du président	41	12 h 35	18 min 25
Suivi des actions en cours	135	34 h 22	15 min 16
Questions des représentants du personnel	241	19 h 11	4 min 45
Total	417	66 h 08	12 min 49

Tableau 12 : analyse des éléments discutés lors de dix réunions ordinaires de cinq CHSCT



Ainsi, sur 417 points différents, un peu plus de la moitié (57,8 %) provient des représentants du personnel. En cela, leurs questions constituent les apports principaux. Pour autant, ces situations sont celles qui sont le moins discutées, avec une moyenne inférieure à 5 minutes. Bien souvent, nous retrouvons des modes de traitement des questions qui s'apparentent à ce qu'il est possible d'observer lors des réunions des délégués du personnel. Les représentants du personnel posent une question et le président y répond. Il y a bien quelques échanges, mais peu de réelles discussions. Il nous semble en cela que la plupart des questions relèvent d'une volonté de porter à l'attention de la direction une situation problématique ou une revendication et non d'en discuter pour définir ce qui peut poser problème.

Lorsque nous avons eu l'occasion d'en discuter avec certains représentants du personnel, ceux-ci considéraient au contraire que c'est un signe positif montrant que ces questions se traitent ailleurs et qu'il s'agit ici principalement d'officialiser des réponses déjà obtenues par ailleurs, justement lors de rencontres informelles entre les réunions. Lorsque nous avons souhaité vérifier l'une ou l'autre hypothèse, nous n'avons pas réussi à trouver de liens probants avec les caractéristiques de l'établissement, le nombre de questions à l'ordre du jour ou les dynamiques pouvant exister entre les réunions. Il nous est difficile de trancher catégoriquement entre ces deux perspectives. Il semble toutefois que les deux se retrouvent dans une même réunion.

Inversement, les informations du président, qui représentent un peu moins de 10 % des points à l'ordre du jour, sont les points sur lesquelles les discussions s'attardent en moyenne le plus (18 minutes en moyenne). Toutefois, au total, plus de temps est consacré au suivi des actions. Lors d'une précédente analyse portant plus spécifiquement sur les questions des représentants du personnel, nous avons pu analyser 377 questions différentes. À travers ces statistiques, il apparaît que 31 % de ces questions (117 au total) sont en réalité des questions qui ne sont pas posées pour la première fois. Ainsi, environ deux tiers des questions sont réellement de nouvelles problématiques. Si nous avons fait la distinction entre *suivi des sujets* et *questions des représentants du personnel*, c'est dans la mesure où ces 117 questions ne sont pas des suivis, mais plutôt une reprise de questions auxquelles le président n'a pas répondu. En cela, nous pouvons voir que 31 % des questions n'obtiennent pas directement de réponses. Dans ce cas, il s'agit bien souvent de questions auxquelles le président promet d'y répondre plus tard, ce qui ne semble pas toujours être le cas. Nous retrouvons ici une approche dans laquelle les situations se traitent principalement par une dynamique de questions/réponses et où finalement le contenu n'est pas réellement discuté.

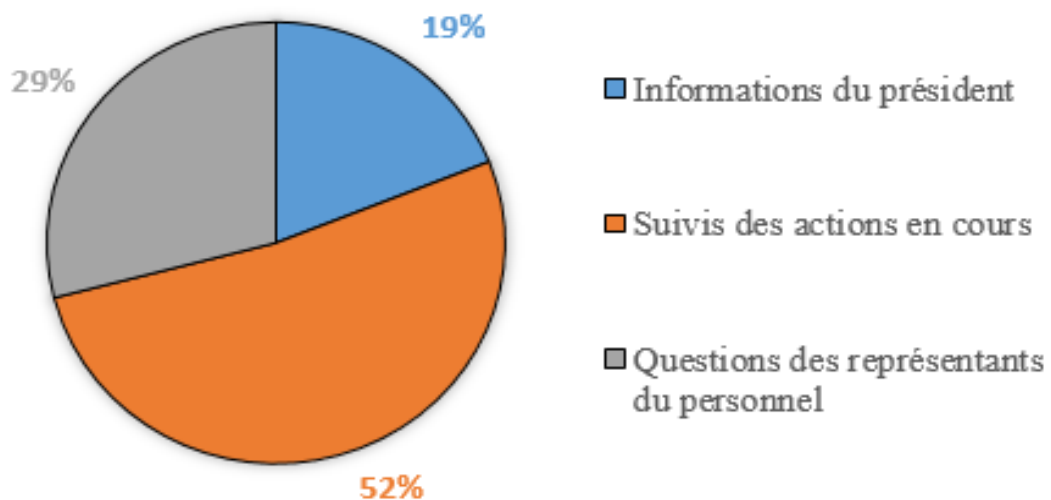


Figure 25 : répartition du temps consacré à chaque type de sujet pour dix réunions ordinaires de cinq CHSCT

Le graphique précédent montre le pourcentage du temps consacré à chacune de ces catégories. On le voit, les membres de CHSCT passent plus de la moitié des réunions à aborder et suivre les actions en cours. En cela, nous pouvons voir à quel point ceux-ci se traitent dans le temps et comment, finalement, les réunions servent avant tout à suivre les actions. Cela nous montre sous un jour nouveau les réunions du CHSCT. Nous pourrions ainsi voir celles-ci comme étant des moyens de repérer des situations à approfondir par la suite. Il nous semble que le temps plus important consacré aux informations du président en atteste. Mais les réunions seraient avant tout moyen de se tenir informé des situations en cours et de leurs évolutions. En cela, c'est également un moyen pour obliger la direction à présenter ses actions et ses engagements. Le faible temps passé par questions en serait un signe.

#### *Le suivi des actions*

Concernant le suivi des actions, certaines sont permanentes (et parfois indiquées comme telles dans l'ordre du jour), tandis que d'autres sont ponctuelles, le temps de leur traitement. Ces sujets constituent en cela des points de veille sur lesquels les représentants du personnel souhaitent avoir une visibilité.

Dans les sujets permanents, on retrouve les accidents du travail ou le reclassement des personnes atteintes de maladies professionnelles. C'est plus largement tous les thèmes en lien direct avec les spécificités d'un établissement et des situations de travail des salariés.

Le CHSCT de l'établissement des contrôleurs aborde systématiquement le nombre d'interventions de la police suite à des appels de contrôleurs et le nombre d'agressions dont ils ont été victimes. De même, le CHSCT d'un service national dont les salariés sont itinérants consacrera un temps à la logistique (conditions de logement et accès au chantier des salariés). En cela, nous voyons que les représentants du personnel définissent les sujets importants en fonction des caractéristiques des situations de travail des salariés.

Des sujets seront également récurrents jusqu'à ce qu'ils soient considérés comme résolus. Il arrive ainsi qu'une situation soit jugée suffisamment importante pour faire l'objet d'un point systématique à chaque réunion.

C'est par exemple le cas d'un CHSCT que nous avons suivi et dont l'établissement allait entièrement déménager dans de nouveaux locaux. Malgré la mise en place d'un groupe de travail spécifique permettant aux représentants du personnel de suivre le projet, il y avait toujours, lors des réunions ordinaires, un point du président sur l'avancée et les décisions prises par le comité de pilotage de ce projet. De même, certaines de nos interventions ont également fait l'objet d'un point systématique à l'ordre du jour.

En cela, une information ou une question nouvelle pourra faire émerger une demande de suivi. Ceci est particulièrement vrai dans le cas d'un CHSCT nouvellement constitué pour lequel les points de vigilance ne sont pas encore aussi définis que dans d'autres CHSCT plus anciens.

Nous avons observé que les discussions au sein du nouveau CHSCT, dont le périmètre et les membres avaient changé lors de la dernière élection professionnelle, avaient permis aux représentants du personnel de repérer deux nouveaux indicateurs à suivre lors de chaque réunion. Il s'agissait dans ce cas de faire le point sur les salariés en inaptitude et les tableaux de service des salariés, deux points qui, dans les CHSCT plus anciens font partie des sujets permanents. Dans des CHSCT plus anciens, ces demandes sont bien plus rares. Nous pouvons voir dans ce fait la façon dont le CHSCT se construit petit à petit des points de vigilance sur des problèmes spécifiques. Certains prennent ainsi de l'importance et, par la répétition du traitement de ces problèmes au fur et à mesure des réunions, constituent d'une certaine façon des routines.

*La priorisation des problèmes*

Ainsi, les représentants du personnel se retrouvent, parfois avec le président, à prioriser les situations. Certains critères, comme ceux spécifiques aux prérogatives du CHSCT (accident du travail par exemple) ou aux situations de travail des salariés (les agressions de contrôleurs par exemple) sont facilement partagés. Pour autant, la question est bien plus complexe dans d'autres cas. Lors de nos observations, nous n'avons pas pu remarquer de moments spécifiques dans lesquels cette priorisation se fait. D'une certaine façon, il y a même une volonté dans les discours de pouvoir tenir l'ensemble des prérogatives de l'instance.

Il est toutefois possible de considérer que le temps que consacrent les représentants du personnel à discuter d'une situation est un indicateur de son importance. Il se pose toutefois la question de la façon dont se définit cette importance et surtout des personnes qui participent à ces choix. Il y a une part subjective dans cette question et c'est bien la subjectivité de chacun des acteurs qui va contribuer à mettre en avant un sujet, à vouloir le traiter de manière plus approfondie. Cette priorisation se fait donc en fonction des mobiles et buts personnels des acteurs. Celle-ci est à mettre en lien avec leur volonté de résoudre les problèmes qu'ils perçoivent, mais aussi avec leur obligation à résoudre les problèmes transmis par les salariés. Nous avons par exemple constaté qu'aucune question des représentants du personnel n'est écartée lors de la constitution de l'ordre du jour, même si certaines sont considérées comme n'étant pas pertinentes. En cela, il y a bien une certaine prescription à traiter tous les problèmes qui relèvent du terrain. Ici encore, nous retrouvons une nécessité d'arbitrer entre usage de soi par soi et usage de soi par les autres. Cette priorisation pose dès lors la question de la façon dont elle est gérée par les représentants du personnel avec les salariés.

Il apparaît toutefois que cette priorisation se fait principalement de façon inconsciente et qu'elle se réalise bien souvent sans les autres acteurs de l'établissement. Les salariés ne sont pas consultés pour cette priorisation, de même que les encadrants. C'est ainsi les membres de l'instance qui définiront les priorités. Il peut en résulter une déconnexion avec le reste de l'entreprise, amenant à ce que les salariés ne se sentent pas représentés par leurs représentants du personnel et où ils se voient imposer des solutions qui ne répondent pas, selon eux, à leurs situations quotidiennes.

#### 4.2.2. Les réunions motivées

Parfois en lien avec les droits d'alertes, les réunions motivées obligent la direction à réunir le CHSCT et parfois l'inspecteur du travail dans les plus brefs délais pour faire face à une situation problématique qui ne peut attendre. Toutefois, sur 18 réunions motivées auxquelles nous avons assisté ou pour lesquels nous disposons de documents, il apparaît que seules quatre font suite à des droits d'alerte. Ainsi, la majorité peut être perçue comme une volonté des représentants du personnel de ne pas attendre la réunion suivante pour aborder de façon officielle un problème avec la direction.

Pour autant, il apparaît que le recours à ce type de réunion est mobilisé entre une et deux fois par an<sup>30</sup>. Nous pouvons relever que sur les 18 réunions motivées que nous avons analysées, un peu moins d'un quart ressemblent en réalité à des réunions ordinaires et où les ordres du jour incluent à la fois des informations du président, des suivis d'actions et des représentants du personnel.

---

<sup>30</sup> Seul un CHSCT d'un service national fait exception, avec sept ou huit réunions par an. Nous avons pu montrer comment les représentants du personnel se saisissent de cette opportunité pour pouvoir justement disposer de plus d'occasions de traiter les sujets.

Lorsqu'on s'intéresse aux raisons motivants ces 18 réunions, celles-ci portent sur :

- des incidents ou accidents (cinq réunions) ;
- des changements organisationnels (trois réunions) ;
- des situations conflictuelles entre les services (deux réunions) ;
- le non-respect de procédures de sécurité (deux réunions) ;
- l'introduction de nouveaux outils (une réunion) ;
- des situations spécifiques :
  - o les difficultés dans un service (une réunion) ;
  - o un suicide (une réunion) ;
  - o amiante (une réunion) ;
  - o travail des intérimaires (une réunion).
- des situations qui n'arrivent pas à trouver de solutions (une réunion).

Un quart concerne ainsi des problématiques récurrentes et spécifiques aux situations de travail des salariés (six réunions). Toutefois, ces six réunions sont toutes issues du même CHSCT d'un service national et portent sur les conditions de vie et d'acheminement des salariés lorsqu'ils vont sur un chantier.

Pour la plupart des représentants du personnel et parfois les présidents, ces réunions répondent non seulement à un besoin de réactivité, mais surtout à la nécessité de disposer de plus de temps pour aborder une problématique jugée importante.

#### 4.2.3. Les groupes de travail

Ce type de réunion correspond souvent à la nécessité de traiter un ensemble de questions liées entre elles selon des modalités spécifiques, et parfois sur le long terme. Nous avons ainsi relevé que ces réunions, souvent nommées *groupe de travail*, sont très souvent une réponse à l'activité spécifique d'un établissement comme un projet de déménagement ou le suivi spécifique lié à la sécurité des salariés par exemple. Les établissements gérant les contrôleurs ont par exemple la particularité d'organiser deux fois par an des *commissions roulements* où les futurs roulements des salariés seront analysés, discutés par les représentants du personnel.

Ces groupes de travail ne sont pas, d'un point de vue légal, des réunions du CHSCT. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir un ordre du jour, de convoquer officiellement les représentants du personnel ou d'avoir un procès-verbal. De même, leurs compositions peuvent parfois n'inclure qu'une partie des représentants du personnel et être présidées par d'autres acteurs que le président. C'est par exemple la constitution d'un groupe avec un ou plusieurs représentants du personnel par organisation syndicale qui pourra être animé par le directeur d'établissement ou par le responsable du projet. Ces réunions font plus souvent appel à d'autres acteurs, par exemple des salariés ou des encadrants.

Pour les représentants du personnel, ces modalités de fonctionnement permettent de disposer d'un espace où il est possible de contribuer autrement à la résolution des problèmes et de les aborder plus en profondeur. C'est surtout une autre conception du travail syndical qu'ils mettent en avant.

Pour exemple, lorsque nous avons proposé un accompagnement au président du CHSCT d'une Escal, celui-ci nous proposait spontanément de travailler avec les représentants du personnel entre les réunions pour aborder les problèmes récurrents à l'établissement. Cette façon de faire devait permettre de doter le CHSCT d'un moyen supplémentaire, termes employés tant par le président que par le secrétaire, pour régler les soucis de « petite facture » et assurer un meilleur suivi en réunion. Le président, à l'initiative de cette expérimentation, souhaitait trouver des solutions à ces problèmes récurrents, espérant réduire par la même le nombre de points à l'ordre du jour de chaque réunion.

Pour les représentants du personnel, il s'agit de pouvoir être également force de proposition sur certains sujets et ne pas critiquer de façon systématique. Comme le rappelle le secrétaire lors de la deuxième session de ce groupe de travail :

c'est un peu le constat. Les réunions de CH ont tendance à se résumer à des clubs de discussion où on listait les trucs et où on attendait que le président fasse pour la réunion trois mois après. Il faut une sorte de bras armé du CH qui mette en pratique les trucs qui ne peuvent pas attendre.

Ce besoin s'est également illustré lors de la seconde réunion du groupe de travail des présidents et secrétaires. Nous avons alors proposé à chaque binôme de présenter une modalité de travail qu'ils considéraient comme essentielle pour que le CHSCT puisse traiter efficacement les situations de travail. Tous accentuaient la nécessité d'échanger hors des temps formels du CHSCT. Les modalités de travail présentées à cette occasion soulignaient un besoin de « s'extraire des contraintes du CHSCT » par des formes particulières de travail.

Cette volonté partagée souligne à quel point les membres doivent définir des modalités de travail qui ne peuvent pas s'appuyer uniquement sur les textes de loi.

Le CHSCT d'une direction régionale a présenté la façon dont il avait pu constituer un groupe de travail pour suivre, au fil du temps, le projet de déménagement de l'établissement ; une situation que nous avons également retrouvée dans le CHSCT d'un Technicentre face au même projet. Le président et le secrétaire du CHSCT de la direction régionale appuyaient alors le besoin de doter le CHSCT d'une structure qui « échappe » aux obligations légales : pas d'ordre du jour, des réunions mises en place très rapidement en fonction des besoins, etc.

L'ensemble des participants a noté que ce fonctionnement contribuait à construire une transparence sur la gestion des situations, puisque les représentants du personnel sont intégrés dans des groupes où se discutent et se prennent des décisions. Pour la direction, c'est aussi le moyen d'afficher qu'elle prend au sérieux un problème et qu'elle souhaite impliquer les représentants du personnel dans sa gestion. En cela, c'est un moyen de construire un positionnement vis-à-vis des représentants du personnel et de jouer la carte de la transparence.

C'est ainsi un moyen de définir à la fois des modalités de travail et de construire une relation qui peut faciliter le travail au sein de l'instance sur d'autres sujets. Il y a bien un travail d'organisation sur l'action du CHSCT pour que celui-ci puisse de façon dynamique contribuer à la résolution des problèmes. C'est ainsi la mise en avant d'une autre façon d'agir pour que les résultats des actions des représentants du personnel soient plus facilement intégrés dans les décisions.

Cette modalité de travail pose toutefois la question du traitement des problèmes en dehors du cadre de l'instance. C'est justement pour cela que ces groupes sont très souvent composés d'au moins un représentant du personnel par organisation syndicale, mais que les avancées et décisions de ces groupes de travail font systématiquement l'objet d'un point de suivi dans le cadre des réunions ordinaires.

Nous pouvons également y voir une opportunité pour la direction de ne pas présenter les situations sensibles en réunion ordinaire et un risque existe à ce que cette modalité place les représentants du personnel dans une posture difficile. En effet, si ces groupes de travail impliquent les DPX et les DUO, ils impliquent aussi ceux qui y participent. Ils peuvent ainsi se retrouver porteurs des décisions qu'ils n'ont pas prises et devoir se justifier des orientations prises. En cela, cette modalité, qui semble intéressante, doit nécessiter une construction particulière pour s'assurer qu'ils ne se retrouvent pas dans une position délicate vis-à-vis des autres représentants du personnel, mais aussi des salariés, avec un risque d'acculturation des représentants du personnel aux enjeux de la direction (Cultiaux, 2014 ; Mias, 2014). Enfin, cela

pose surtout la question de ce que les représentants du personnel apportent à ces groupes de travail et la façon dont ils peuvent s’y construire une légitimité. Dès lors, la question de la façon dont les représentants du personnel vont construire un intérêt collectif avec les salariés (Cultiaux, 2014 ; Reynaud, 1999) est centrale, ce qui pose la question d’un syndicalisme et d’une résolution de problème pour ou avec eux (Davezies, 2014 ; Gâche, 2012).

### 4.3. La construction des actions

Il est assez complexe de repérer comment se définissent et se construisent les actions. Ces difficultés s’expliquent tout d’abord, nous concernant, par le fait que ces décisions se sont prises à des moments où nous n’avons pas été là. De plus, les formes actuelles résultent d’un ensemble de décisions prises au fur et à mesure par les représentants du personnel de façon consciente et inconsciente. Il s’agit en effet des résultats des arbitrages qu’ils ont réalisés individuellement et collectivement tout au long de leur mandat. Ces arbitrages sont également réalisés en fonction de leurs histoires, de leurs expériences passées, parfois dans des contextes différents que leur établissement actuel. Bien plus, toute une part de ces décisions ont été prises par leurs prédécesseurs sans qu’il soit possible, dans ces cas, d’y accéder. Les discussions lors des réunions zéro en attestent. Il en est de même pour les actions de terrain. En effet, il apparaît que la façon dont s’organisent les représentants du personnel pour mener leurs actions s’inscrit dans des histoires syndicales apprises lors de leurs formations, mais aussi de l’histoire locale des représentants du personnel qui les ont précédés.

Nous avons en effet constaté que lorsque des actions de terrain sont définies, les discussions ne portent la plupart du temps que sur le choix d’un lieu et d’une date, parfois également des participants. Les aspects pratiques sont très rarement discutés et s’appuient presque toujours sur les routines développées précédemment. Cela tient bien sûr en partie au fait que la définition de cette méthodologie relève des prérogatives des représentants du personnel. Ce sont eux qui vont et doivent définir la façon dont ils vont s’organiser pour analyser les conditions de travail. De fait, plus que pour les réunions où nous avons pu repérer des grands invariants, les actions seront principalement des construits locaux dont les formes varient d’un CHSCT à l’autre, d’un groupe à l’autre, d’un représentant du personnel à l’autre. En fonction du nombre d’organisations syndicales, du périmètre de l’établissement, des spécificités des métiers, etc., les représentants du personnel vont adapter leurs actions. Les représentants du personnel vont ainsi constituer des routines qui combineront ces caractéristiques de façon différente pour s’adapter aux particularités du lieu, des équipes, des situations. C’est ce que nous allons voir maintenant.

#### 4.3.1. Le choix des participants

Tout d’abord, la composition même de « l’équipe » varie d’un CHSCT à l’autre. Dans certains CHSCT, seules deux ou trois personnes participeront à une action de terrain, tandis que dans d’autres, pour le même type d’action, plus d’une dizaine de personnes seront présentes. Si nous reprenons l’exemple des visites d’inspections, elles seront réalisées uniquement par les représentants du personnel dans certains CHSCT, tandis que d’autres intégreront également le président, le CoSec, le médecin du travail et/ou des encadrants. Concernant le choix des représentants du personnel, la tendance générale est d’assurer une représentation syndicale. Cette sélection est à chaque fois évaluée en fonction de la disponibilité des personnes. À ce sujet, il apparaît que le médecin du travail et le président (ou son représentant) sont souvent considérés comme indispensables, de sorte que la date sera déterminée et éventuellement réajustée en fonction de leur disponibilité.

Pour le médecin du travail, les représentants du personnel souhaitent disposer d’une compétence particulière permettant d’éclairer les questions de santé qui peuvent surgir lors des visites. Il s’agit ainsi de disposer d’un avis éclairé dès les premières analyses. Pour le président ou son représentant, il s’agit avant tout, selon les propos des représentants du personnel et des

présidents avec qui nous avons échangé, de pouvoir développer dès la visite un certain nombre de points, mais aussi de faciliter par la suite la résolution des problèmes rencontrés. Il sera en effet possible d'en discuter dès la visite, de sorte que les échanges lors de la réunion pourront s'appuyer sur une base d'éléments constatés ensemble.

Un autre exemple nous permet de voir comment le périmètre vient influencer la façon dont un CHSCT va s'organiser pour traiter les situations problématiques. Pour illustrer cela, nous nous servirons de l'exemple du groupe de travail avec les représentants du personnel du CHSCT d'une Escal. Celui-ci venait de se créer par la fusion de deux CHSCT. L'un était en charge des agents d'escal, tandis que le second gisait les salariés des services du siège. Ainsi, à chaque CHSCT corresponaient des types de métiers différents. Lorsque le président de cette nouvelle instance nous a proposé de constituer un groupe de travail pour traiter les problèmes récurrents, il s'est posé la question de la constitution de ce groupe. Pour cette occasion, le choix suivant a été fait, en concertation entre le président et le secrétaire :

- un représentant par organisation syndicale ;
- un représentant du personnel par type de métier.

Outre la question de la représentativité syndicale, le second critère permettait d'assurer la présence de représentants du personnel qui connaissent les métiers, les salariés et ainsi les situations de travail que ces derniers rencontraient. Ce groupe de travail s'est ainsi construit avec le secrétaire du CHSCT et deux autres représentants du personnel ; l'un étant de l'Escal, l'autre du Siège de l'établissement.

Cette logique prévalait dans la plupart des actions que nous avons observées dans les autres CHSCT, de sorte que le plus souvent, il y avait toujours un représentant du personnel du service ou de l'équipe qui participait à l'action. Nous retrouvons là deux aspects importants évoqués précédemment. Les représentants du personnel s'appuient sur les liens qu'ils possèdent avec les salariés, mais aussi sur leurs connaissances personnelles pour faciliter leur activité.

#### 4.3.2. Le choix des lieux

Nous avons constaté que les lieux et les équipes qui font l'objet d'une visite sont déterminés en tentant de tenir deux aspects :

- pouvoir être réactif lorsqu'un nouveau problème apparaît (un projet de réorganisation, des problématiques locales remontées par des salariés, etc.) ;
- éviter des « angles morts » et rencontrer tous les salariés.

Concernant le premier aspect, il s'agit de pouvoir approfondir un point qui a été mis en discussion lors de la réunion. C'est par exemple le cas lorsque l'analyse des accidents du travail révèle que plusieurs se sont produits au sein d'une même équipe ou lorsque les changements organisationnels entraînent des modifications des conditions de travail.

Le deuxième point relève un aspect important des contraintes qui pèsent sur les représentants du personnel dans leur activité de veille et d'analyse des conditions de travail. En effet, l'importance du nombre de services et d'équipes dans un établissement ne permet pas toujours d'être fréquemment en contact avec les salariés. Le secrétaire d'un Infralog Régional, lors d'un entretien, nous précisait le constat parfois d'une période de deux ou trois ans entre deux visites sur une même équipe. Avec cette fréquence qui correspond à peu près à la durée d'un mandat, il est probable qu'une partie des représentants du personnel n'ait pas eu l'occasion de rencontrer certaines équipes.

En cela, les actions de terrain sont tendues entre la nécessité de réagir à une situation nouvelle et préserver des temps de rencontres avec les différentes équipes. Il s'agit ainsi, pour chaque action, de faire un choix, de prioriser entre ces deux possibilités.

#### 4.3.3. La préparation des actions

Nous avons également pu constater une grande variété dans les pratiques des représentants du personnel lorsqu'ils réalisent des analyses sur le terrain. Il apparaît toutefois que les actions ne sont bien souvent pas préparées.

Alors que nous évoquions cet aspect lors d'un entretien, un secrétaire nous indiquait par exemple que « ce n'est pas parce qu'on décide qu'on fait une inspection tel jour qu'on arrive la fleur au fusil », ce qu'il reproche parfois aux autres représentants du personnel. Pour cela, il l'illustre par la façon dont se déroulent des visites de locaux :

ils ne se renseignent pas comment des locaux doivent être. Ils sont habitués à voir des locaux comme ça. Pour eux, c'est la norme. Sauf que si leurs locaux ne sont pas adaptés, et bien la vision des choses qu'ils vont avoir ne sera pas adaptée à comment les locaux devraient être.

Il nous précise alors qu'il « repotasse un petit peu avant » pour se rappeler les différentes normes à prendre en compte pour analyser les locaux : normes incendies, normes d'éclairage, les distances de sécurité, l'ergonomie d'un poste de travail, etc.

Le même secrétaire reconnaît toutefois que cette préparation n'est pas toujours simple : « dès fois, ils reviennent de vacances la veille, ils étaient en production la veille et puis le soir, il a autre chose à faire, c'est normal, que de préparer le CH du lendemain ». Lorsque nous l'interrogeons pour savoir en quoi est-ce important de préparer les actions de terrain, il nous présente deux objectifs :

- le dialogue avec les salariés pour pouvoir transmettre à la direction les problématiques rencontrées sur le terrain ;
- le contrôle de l'application de la réglementation par l'employeur.

Il relève sur ce dernier point : « comment peut-on contrôler ce que l'employeur met en place si ce n'est pas en vérifiant les normes en vigueur, le Code du travail ? »

Ces éléments illustrent en quoi, selon lui, les actions de terrain doivent être préparées. Même s'il nous semble que cette préparation doit inclure également d'autres aspects que la réglementation, les propos de ce représentant du personnel montrent à nouveau l'importance de pouvoir analyser le plus d'éléments possible dès la première action sur le terrain. Nous évoquions déjà précédemment les contraintes temporelles qui ne permettent pas aux représentants du personnel des CHSCT de revenir sur un même site, c'est justement en cela que cette préparation est importante. L'activité des représentants du personnel s'inscrit également dans les possibilités offertes par leur travail principal et celui-ci contribue à définir les possibilités de préparer une action. La question du temps à leur disposition est dès lors essentielle, même si elle ne peut être la seule variable d'ajustement qui permettrait d'assurer des actions plus pertinentes.

Cet exemple met surtout à nouveau en avant le besoin de légitimer son action auprès des salariés. Préparer les actions de terrain par des aspects réglementaires permettrait de relever plus facilement les manquements à cette réglementation et cette approche experte semble contribuer à ce que le représentant du personnel se sente plus légitime auprès des salariés. Selon lui, cela aiderait au dialogue avec les salariés. Cela va pour autant contribuer à ce que ces échanges se limitent aux aspects réglementaires (les EPI à disposition par exemple) sur lesquels les représentants du personnel se sentent à l'aise.



## 5. POINT D'ETAPE

---

Dans ce chapitre, nous avons étudié comment les situations sur lesquelles agissent les représentants du personnel nécessitent de construire des modalités de travail permettant de traiter les problèmes au fur et à mesure.

Ils vont définir des modalités de travail qui permet justement de traiter au fil de l'eau les problèmes. Les trois types de réunions sont autant de moyens permettant de le faire. Les réunions ordinaires permettent avant tout de suivre les actions en cours. Elles permettent également aux différents acteurs de repérer les situations qui nécessitent d'être pris en charge. Ces décisions seront parfois collectives (plusieurs représentants du personnel se proposent d'aller faire une tournée syndicale auprès d'une équipe), parfois individuelles (un membre qui, suite à une information, décide d'aller sur le terrain pour analyser, valider, vérifier une information). Les réunions motivées permettent d'approfondir des situations problématiques qui ne peuvent pas attendre ou dont le caractère demande d'y consacrer plus de temps. Enfin, les groupes de travail permettent d'intégrer le point de vue des représentants du personnel dans des lieux et auprès d'acteurs avec lesquels ils n'interagissent pas souvent. En cela, chacune de ces modalités est un outil particulier permettant de traiter autrement les problèmes. Pour autant, cela pose la question de la construction de ces lieux, de ce qu'il y ait discuté et de la place que prennent les représentants du personnel. En cela, l'activité des représentants du personnel n'est pas la même selon le type de lieux et nécessite d'être construite avec les salariés autour d'un point de vue collectif.

Nous avons été particulièrement frappé par le fait que l'ensemble des interventions que nous proposons ait conduit, sans que nous en soyons toujours responsable, à la mise en place de modalités de travail qui permet de traiter les problématiques entre les temps officiels. Il y a ainsi un travail d'organisation des modalités de travail du CHSCT qui permet à la fois de définir la façon dont seront traités les problèmes, mais qui contribue également à définir les relations qu'entretiennent les membres. Ces divers exemples que nous avons proposés illustrent justement comment les membres d'un CHSCT ont défini les modalités de travail qui permettent un traitement continu des situations et en favorisant une confiance réciproque.

Le refus de certains CHSCT à définir par un règlement intérieur leur mode de fonctionnement est dès lors à percevoir comme un moyen de garder une possibilité de construire en permanence et en fonction de l'évolution de l'environnement la façon de fonctionner. Il y a ainsi une certaine vision dynamique de l'action du CHSCT et de son mode de fonctionnement pour justement répondre aux situations en perpétuelle évolution.

L'environnement des CHSCT à la SNCF nous paraît relativement stable. Dans d'autres contextes, quand la composition de ces instances est régulièrement remaniée, une instabilité peut se créer dans le fonctionnement ou au contraire on peut assister à un renouvellement des pratiques (Dugué *et al.*, 2012). Dès lors, qu'en est-il de cette possibilité de définir et stabiliser des modalités de fonctionnement qui s'appuient et contribuent à l'instauration d'une confiance entre membres ?

# CHAPITRE 10. GERER LA COMPLEXITE DU TRAVAIL

---

Nous avons abordé la façon dont les membres pouvaient construire des relations de travail favorisant la gestion des problèmes et une confiance mutuelle. Bien que certains de nos propos permettent de percevoir les approches des situations de travail, nous n'avons pas encore approfondi cet aspect. L'étude statistique des réunions que nous avons réalisée, si elle illustre la façon dont les représentants du personnel tiennent les situations dans le temps, ne nous renseigne pas sur la complexité des problèmes qu'ils traitent d'une part, mais aussi sur la façon dont ces questions sont abordées dans le cadre de l'instance.

**Thèse 3 :** Les représentants du personnel ont des difficultés à rendre compte de la complexité des situations de travail et, bien souvent, ils abordent les situations par leurs aspects réglementaires pour les résoudre selon des modalités de transformation d'état.

## 1. UNE CENTRATION SUR LES DETERMINANTS

---

Pour avoir une meilleure visibilité sur ces deux aspects, nous avons orienté nos analyses sur les situations issues des visites d'inspection. Comme nous le présentons dans notre méthodologie, nous pouvions ainsi nous assurer d'être présent lorsqu'une situation se présentait sur le terrain, en analyser la formalisation dans les comptes-rendus, prolonger ces analyses par des observations lors des réunions et compléter par une analyse des points qui en ressortent dans les procès-verbaux. Toutefois, il ne nous a pas été possible de participer à l'ensemble de ces quatre temps pour toutes les visites auxquelles nous avons assisté. C'est pourquoi nous avons élargi notre échantillon aux visites pour lesquelles nous disposions au moins de deux de ces quatre sources d'informations. Cela nous permet ainsi de présenter les analyses réalisées sur 28 visites de quatre CHSCT différents.

Comme grille d'analyse, nous avons choisi d'utiliser le schéma des cinq carrés (Leplat et Cuny, 1977). Nous souhaitons voir, pour chaque situation, les différents critères relevés par les membres pour le définir. Nous en avons retenu cinq critères :

- déterminants fixés par l'entreprise ;
- salariés et leurs caractéristiques ;
- activité des salariés ;
- effets sur les opérateurs ;
- résultats pour l'entreprise.

Cette grille d'analyse a été appliquée sur les données à notre disposition<sup>31</sup> :

- 1- nos notes issues d'observations de visites d'inspections ;
- 2- les comptes-rendus des inspections ;
- 3- nos notes issues d'observations de réunions ;
- 4- les procès-verbaux de réunions du CHSCT.

Pour chaque catégorie de données, nous avons relevé le nombre de problématiques évoquées. Par exemple, lors de la visite que nous indiquons en annexe 11, nous en avons relevé 16 différentes : « prestataire de service », « travail en hauteur », « risque incendie », « aération des locaux », « risque chimique », etc. L'ensemble de ces sources nous a permis de relever 318 problématiques différentes.

---

<sup>31</sup> Nous présentons des exemples en annexe 11. Nous résumons l'ensemble des données dans le point 6 de cette annexe.

Nous avons tout d'abord cherché à savoir la façon dont les membres mobilisent les cinq critères pour définir une situation de travail. Il s'agissait ainsi de comprendre comment les représentants du personnel définissent une situation. La figure suivante présente les résultats de notre analyse.

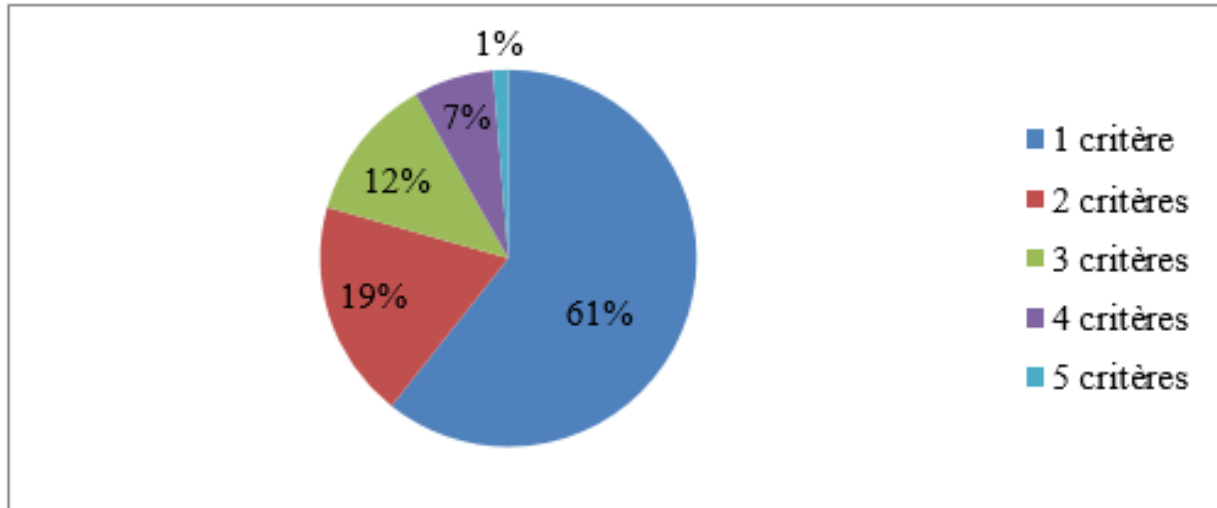


Figure 26 : nombre de critères mobilisés par problématique

Ainsi, lorsque l'on observe le nombre d'arguments différents mobilisés pour un seul sujet, on constate que plus de 60 % présentent un seul type de critère. De fait, seulement 40 % des sujets mobilisent au moins deux critères et seulement 20 % font des liens avec trois ou plus. La plupart des situations sont ainsi peu construites et sont discutées avec un seul type d'argument.

Si nous reprenons les éléments présentés en annexe 11, voici quelques exemples :

- Les salariés sont uniquement désignés par leur grade, et aucune autre information n'est donnée (population) ;
- à propos de la possibilité de déménager l'équipe dans de nouveaux locaux, ceux-ci sont abordés par les aspects matériels : taille, place de parking et amiante (déterminants) ;
- à propos de l'accessibilité à la zone de chantier, il est seulement indiqué que les salariés « sont amenés à faire des distances importantes avec leur matériel [activité] et ne disposent pas de moyen pour leur faciliter la tâche [déterminant] » ;

Le cas de l'interdiction de l'échelle est plus développé. On apprend par exemple que :

- les salariés pouvaient emprunter une échelle en bois à une autre équipe (déterminant) ;
- l'interdiction ne leur permet plus de réaliser les prestations (déterminant) ;
- le manque de maintenance entraîne un risque de détérioration du matériel et des incidents (résultat) ;
- ils ne disposent plus de l'échelle en bois (déterminant) ;
- que l'achat de nouvelles échelles est prévu (déterminant) ;
- les salariés ne disposent pas de solution de remplacement (déterminant) ;
- l'usage de l'échelle sécurisée n'est pas prioritaire (déterminant) ;
- c'est l'usage d'une nacelle ou d'un échafaudage qui est réglementaire (déterminant) ;
- les salariés n'ont pas de réponse de la part de la direction sur la façon de gérer le travail en hauteur (déterminant) ; ils sont dans « une incompréhension totale » (effet).

Ainsi, on le voit à travers ces quelques exemples, les situations sont majoritairement catégorisées par très peu de types de critères différents. Par ailleurs, ce sont les déterminants qui sont le plus souvent utilisés. À partir de ce constat, nous souhaitons également savoir combien de situations de travail, sur les 318 que nous avons analysés, mobilisent chacun des critères présentés précédemment. La figure suivante montre ces analyses.

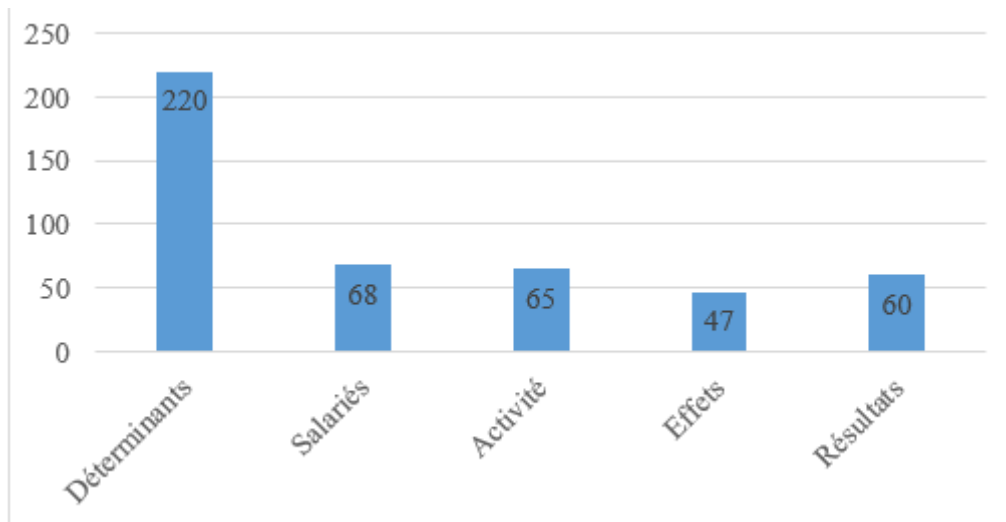


Figure 27 : nombre de problématique en fonction de chaque critère

On le voit, les problématiques sont principalement définies par des déterminants. 220 situations, soit 69 % d'entre elles, utilisent des critères liés à ce que propose l'entreprise (les outils, l'organisation du travail, etc.). Les autres critères sont très peu employés. L'activité des salariés n'apparaît que pour 65 sur 318, soit environ 20 %. Ce qui nous semble plus surprenant est la faiblesse de deux critères en lien avec le mandat de représentation du personnel : la population concernée d'une part et les effets du travail sur cette population d'autre part. Contrairement à ce que nous pensions initialement, à savoir que ces critères seraient souvent mobilisés par les représentants du personnel pour justifier la nécessité d'agir, seulement 15 % des sujets présentent les effets que peut avoir le travail sur les opérateurs.

L'étude de ces déterminants nous montre également que nous n'en avons pas nécessairement la même définition de ce que, justement, ils déterminent. Dans notre approche ergonomique, nous parlons des déterminants qui ont une influence sur l'activité. Ceux-ci ne sont toutefois pas dans un lien causal direct, mais sont au contraire retravaillés par les salariés au cours de leur activité de travail. En cela, ces déterminants contribuent à définir l'activité en même temps que les salariés vont les modifier, quand c'est possible. Or, il nous semble que les représentants du personnel parlent avant tout des déterminants qui ont un effet sur la santé. En cela, nous pouvons voir qu'ils s'appuient sur des modèles dans lesquels les liens sont directs entre déterminants et effets. L'activité des salariés n'y a de fait pas sa place. Nous retrouvons là une approche hygiéniste que décrit Daniellou (2010), où il est nécessaire de trouver la bonne protection.

Voici également deux questions des représentants du personnel d'un CHSCT qui témoignent également d'un lien direct entre des déterminants et les effets sur la santé :

1. les membres désignés du CHSCT de [X] demandent une véritable prévention concernant les problèmes d'avaries matérielles, de rames non conformes et de sur-occupation, ces problèmes pouvant être récurrents sur certains trains, lignes ou journées. Quelles solutions peuvent être proposées pour prévenir ces expositions aux risques et palier ainsi l'absence de mesure présentée au CHSCT ?

2. les membres désignés demandent quelles sont les mesures de prévention que compte prendre l'Entreprise pour les [salariés] exposés aux particules fines et dioxyde de carbone générés par les engins diesel depuis de très nombreuses années ?

Dans le premier exemple, le lien est ainsi directement fait entre plusieurs déterminants (avaries matérielles, rames non conformes et sur-occupation) et des risques. Cette question ne mentionne pas les salariés concernés (cet aspect est une évidence pour les membres du CHSCT) ni les risques que cela entraîne. Par ailleurs, la solution que souhaitent avoir les représentants du personnel doit réduire l'exposition.

Le deuxième exemple fait aussi le lien directement entre un déterminant (engins diesel qui produisent des particules fines et du dioxyde de carbone) et une exposition du salarié. Dans cet exemple, ceux-ci sont repérés. Pour autant, nous n'y apprenons pas à quelles occasions se produisent ces expositions, à quelle fréquence, etc. De même, l'activité des salariés ou les tâches qu'ils ont à réaliser n'y sont nullement mentionnées. Ces éléments sont trop souvent absents des analyses. Ceci semble s'expliquer d'une part par une vision hygiéniste de la prévention, mais aussi, il nous semble, par des difficultés à savoir quoi faire de cette activité. Il est en effet difficile, dans le modèle hygiéniste, d'articuler danger et risque.

Nous avons également pu participer à des visites où les membres ne se présentaient pas aux salariés et ne leur posaient aucune question. Lorsque nous les avons interrogés sur cet aspect, la réponse a toujours été la même. C'était des visites de locaux et les analyses portaient donc uniquement sur les locaux. Il n'était pas nécessaire d'échanger avec les salariés. Cet aspect montre bien, pour ces personnes du moins, comment les analyses permettant de définir des atteintes à la santé ne prennent pas en compte l'activité. Nous retrouvons en partie cette approche hygiéniste où un lien direct existe entre un danger et un risque. Il suffirait ainsi de repérer les dangers pour définir les protections à fournir aux salariés. En cela, porter les analyses uniquement sur les locaux et non sur l'activité des personnes qui y travaillent peut être vu considéré comme une réduction de la réalité des situations de travail où seuls les aspects matériels sont pris en compte.

Ainsi, que cela soit sur le terrain, à travers les comptes-rendus de ces visites ou en réunion, les situations sont principalement discutées par les déterminants du travail que met en place l'entreprise, mais surtout celles pour lesquelles il est possible d'agir. Nous retrouvons en cela l'approche des questions de santé, sécurité et conditions de travail décrite par Teiger et Laville (1989). Il s'agit avant tout d'appliquer les normes et textes réglementaires pour assurer de « bonnes » conditions de travail. Abordé ainsi, le rôle des représentants du personnel consiste à vérifier l'application de la réglementation par l'employeur. En cas d'écart, il suffirait de le présenter à l'employeur pour améliorer les situations. Les analyses sont ainsi faites principalement par la présentation de ces déterminants. Les membres définissent les contours du problème principalement par ces aspects et raisonnent avant tout en termes de solutions. En cela, en insistant principalement sur la réglementation qui n'est pas appliquée, les outils qui sont inadaptés, le manque d'effectif, etc., ils induisent la définition de ce qui pose problème et surtout la façon dont on peut résoudre le problème. Nous observons ainsi qu'ils ne construisent pas les problèmes et que leur approche ne permet pas d'accéder à suffisamment d'éléments permettant de construire une représentation opérante des problèmes (Visser, 2009). Cela engendre des difficultés dans la résolution de ces situations, notamment pour anticiper le travail futur des salariés et participer ainsi à la prévention (Garrigou, Thibault, Jackson et Mascia, 2001 ; Grosjean et Neboit, 2000).



Cet exemple montre que toutes les situations ne sont pas de même importance. Celui-ci se révèle être, aux yeux des membres du CHSCT, assez simple. La nature de l'accident, mais aussi le contexte général (c'est un cas qui semble isolé), n'amènent pas les représentants du personnel à vouloir le traiter plus profondément. Pour autant, le secrétaire relève que l'état des voies est un facteur de risque. Cet établissement n'a toutefois pas les moyens d'agir sur cet aspect, qui dépend d'un autre établissement. Ils se retrouvent à réduire la complexité d'une situation au niveau de traitement et d'action qui est le leur. Dans ce cas, ils ne savent pas réellement comme agir et décident, inconsciemment, de ne pas traiter plus en détail cette situation. En cela, nous pouvons voir qu'il peut être coûteux pour eux de discuter et de débattre des situations problématiques sur lesquelles ils perçoivent, à tort ou à raison, qu'ils ne pourront pas agir. La prise de parole du secrétaire permet ainsi de pointer une situation problématique que les membres ne vont pas construire en problème. Sa remarque montre bien qu'il aborde cette question par une situation initiale défailante (voies en mauvais état) pour arriver à un état acceptable (voies en bon état). Toute la discussion qui permettrait de passer de l'un à l'autre n'aura pas lieu. Ainsi, dans le seul procès-verbal de cette réunion les pistes d'action se limitent à prévenir l'établissement en charge de l'entretien des voies.

## 2.2. Des problèmes plus complexes

Mais certaines situations sont plus complexes et amènent les membres du CHSCT à construire petit à petit une vision plus complexe de la situation. C'est ce que nous souhaitons montrer par un second exemple.

[illegible]

Le CoSec présente deux accidents du travail qui se sont produits à deux semaines d'intervalle au sein d'une même équipe. Ces deux accidents seront décrits de la même façon : « une douleur en bas du dos après avoir tiré sur un câble ».

Le CoSec et le secrétaire remarquant qu'il est regrettable que ces deux accidents se soient produits, le président va alors présenter les actions entreprises par le pôle QSE en réponse à ces deux événements. Il précise aussi que le premier accident du travail n'avait pas suscité d'action particulière. Toutefois, suite au second, un rappel à la méthode de travail a été fait auprès des salariés de l'équipe, ainsi qu'un rappel sur les outils qu'ils pouvaient utiliser. Il donnera des indications sur la composition de l'équipe constituée en grande partie de jeunes et soulignera comme facteur à l'origine des accidents la jeunesse et son manque de savoir-faire : « ils ne savaient pas obligatoirement comment il fallait faire ». Le président continuera à donner des explications. Ces accidents relèvent selon lui du « geste métier » et, pense-t-il, ces jeunes ont peut-être été mal formés à ce geste. Il pointe une explication possible.

Le secrétaire rappelle alors que l'action du CHSCT a permis, trois ans auparavant, de remettre en place des « briefings de chantier » en début de journée, pour qu'il soit justement possible de discuter des actions à réaliser et la sécurité à mettre en place. Il précise alors que le CHSCT a contribué à faire baisser le nombre d'accidents par cette action. Il rappelle également

l'obligation de l'employeur d'encadrer les nouveaux arrivants, relevant un problème de ce côté-là dans l'établissement : « quand sur une équipe de 30 bonhommes, y a  $\frac{3}{4}$  de jeunes embauchés, comment on peut les encadrer correctement ? ». Il prend ainsi de la distance par rapport à ces deux accidents spécifiques et les réintègre dans un sujet plus global, qui porte sur l'intégration des jeunes et leur montée en compétences.

Pour le président, ce problème relève toutefois des prérogatives des délégués du personnel et non de celles du CHSCT. Deux représentants du personnel (RP 1 et RP 2) vont alors argumenter et signifier que cette question relève bien du CHSCT. Pour eux, il s'agit notamment de prendre en compte ce nombre de jeunes dans la façon dont s'organise le travail. Ils justifient et construisent ainsi un argumentaire qui permet de définir ce qui relève ou non du CHSCT. Rebondissant sur l'acceptation du président, ils proposent alors que les anciens prennent du temps pour expliquer aux jeunes les règles de sécurité à respecter.

Un quatrième représentant du personnel (RP 3) propose de mettre en place une formation « gestes et postures ». Les autres représentants du personnel et le président préciseront que pour eux, ce n'est pas une question de gestes et postures, mais une question de geste métier, en ce sens que ce geste est spécifique à ce métier. Le président déclare même qu'il est sûr que personne ne leur a expliqué ce geste et que les jeunes ont tendance à croire qu'ils peuvent le faire en force. Ainsi, une piste de solution est évaluée et écartée à cette occasion, permettant aux membres de s'accorder sur la définition du problème. Il semble que cela soit un problème d'attitude de la part de jeunes à qui il n'a pas été correctement expliqué les risques spécifiques du métier.

La présentation de ces deux accidents du travail permet ainsi aux membres de présenter un certain nombre de critères définissant la situation : le nombre de jeunes, des gestes métiers spécifiques, les briefings avant chantier. Ils repèrent également à cette occasion des pistes d'action : celles ayant déjà été réalisées (communication sur ces gestes métiers et sur les outils à disposition) et celles qu'il est possible de mettre en place (formation gestes et postures, encadrement des nouveaux arrivants). Concernant les pistes à venir, une piste a été écartée à cette occasion. Les discussions ont également permis de définir ce qui relève des prérogatives du CHSCT. Notons que tout au long de ces échanges, les seuls réels éléments qui correspondent à des descriptions de l'activité des salariés se résument en quelques mots : « tirer sur des câbles ». Par ailleurs, l'ensemble des discussions s'est appuyé sur trois sources :

- les indications et les explications présentes dans la Déclaration Provisoire d'Accident (DPA) que renseigne le chef d'équipe ;
- les connaissances que possèdent les membres à propos :
  - o de situations de travail similaires ;
  - o de la composition de l'équipe ;
  - o des actions antérieures du CHSCT.
- sur leur représentation des comportements des jeunes dans certaines activités professionnelles.

Certains problèmes sont ainsi plus complexes que d'autres et, dans certains cas, cette complexité se verra dans la façon dont les membres vont progressivement définir les contours du problème et prendre une décision.

Pour autant, la façon dont ils sont traités démontrent une simplification de la situation qui ne permet pas de traiter correctement la situation. Les discussions ne montrent pas la spécificité de ces situations de travail et ne s'appuient pas sur des éléments situés dans le temps et dans l'espace. Par ailleurs, les propos s'appuient sur une vision de salariés qui ne maîtrisent pas les



gestes pour travailler correctement<sup>32</sup>. En cela, enfreindre une règle est un problème sur lequel il est possible d'agir en faisant, justement, un rappel à la règle. En lien avec la réduction de la complexité d'une situation ou des solutions, nous pourrions voir dans cette approche un moyen de mettre en lien analyse et action possible où l'un influence l'autre.

### 2.3. Des problématiques « simplifiées »

Pour faciliter la comparaison, nous avons également puisé dans les analyses des accidents du travail réalisées en séance.

Dans ce troisième cas, les discussions vont durer environ quinze minutes. Ici, le CoSec décrit l'accident comme « une douleur au dos en serrant une vis ». Un représentant du personnel (RP 1) est surpris et se demande comment on peut se faire mal ainsi. RP 2 lui répond que « ça arrive ». Il relève également que presque tous les salariés de ce service sont en arrêt maladie.

Pour le secrétaire, cette situation résulte d'un changement organisationnel récent dans l'établissement. Le président fera la remarque que « cet agent est souvent absent ou malade. Ça met en difficulté le collectif ». Il précise également que les salariés n'ont pas bien accepté les changements mentionnés par le secrétaire. Le secrétaire va alors signifier que ces changements ont eu beaucoup d'effets sur la façon dont ils travaillent, sans toutefois illustrer par des exemples.

[illegible]

Les discussions désignent des personnes, pointant du doigt les comportements de certains. Pour le président par exemple, l'un des encadrants « répand la peste et le choléra ». Pour l'ensemble du CHSCT qui s'exprime, les accidents du travail au sein de cette équipe sont avant tout liés à la mauvaise ambiance sociale. Le président rappelle ce qu'il voulait entreprendre au moment des changements : l'emménagement dans de nouveaux locaux. Toutefois, « c'est les salariés qui ne voulaient pas bouger ». « Tu sais, quand t'es dans ta merde, tu t'y habitues » répliquera le secrétaire. Le président résumera alors les discussions en soulignant le fait que l'un des encadrants déstabilise le collectif. Aucune action ne sera décidée. Dans le procès-verbal, ce cas ne sera pas mentionné.

On le voit à travers ces échanges, l'activité de travail est très peu présente et aucun lien n'est fait avec les conditions de réalisation du travail. La mobilisation de l'activité se limite d'ailleurs à un seul aspect : « en serrant une vis ». Bien plus, ces échanges accentuent parfois un point de vue négatif sur les personnes.

<sup>32</sup> L'extrait 1 en annexe 12 montre également ce point lorsque le secrétaire précise qu'une des fiches du plan de prévention doit permettre d'adapter l'éclairage au travail puisque « les opérateurs ne savent pas forcément bien disposer l'éclairage ».

Ce troisième exemple nous semble bien plus complexe que les deux premiers, mais aussi bien plus complexe que ne le présentent les représentants du personnel. Les propos des membres révèlent en effet un collectif en difficulté et la plupart des salariés seraient même en arrêt maladie. Par ailleurs, ils viennent de subir un changement organisationnel qui semble, selon le secrétaire, important. Néanmoins, les discussions vont se porter sur l'encadrant qui, selon les membres, serait à la source des problèmes. Les situations présentées nous paraissent cruciales à prolonger.

Nous aurions tendance à vouloir agir sur une situation telle que celle que nous venons de présenter. Il serait nécessaire pour cela de faire de cette situation problématique un problème (Schön, 1983) et ainsi donner une place plus importante qu'il ne semble occuper dans les priorités du CHSCT. Un vrai travail d'analyse est nécessaire pour étoffer la définition de la situation et, de façon itérative, pour mettre en place des solutions qui, dans ce cas, nécessitent bien de prendre en compte le point de vue des salariés et des encadrants. Les échanges laissent penser que la situation est « simple » dans la mesure où ce qui poserait problème serait les conséquences d'un changement et la présence d'un encadrant néfaste pour le collectif. En cela, nous pouvons encore voir une réduction de la complexité de la situation qui permet de penser celle-ci sans montrer les limites d'action du CHSCT. Il est ainsi plus simple de supporter le coût que peut avoir une perception d'impuissance à agir et à améliorer des situations (Clot, 2008, 2010). Dans la mesure où ce point de vue est partagé par l'ensemble des membres (présidents et représentants du personnel), il nous semble qu'il est possible d'y repérer une défense collective par laquelle il est possible de réduire et d'écarter le problème (Molinier et Flottes, 2012).

Il y a une certaine forme de fatalité de la situation qui tient avant tout de la vision qu'ils ont des salariés. Une solution leur est bien proposée - déménager - pour autant, les salariés refusent. Face à cette situation, il nous semble que tous les acteurs vont éviter les discussions qui pourraient expliquer ce refus et, éventuellement, les limites de l'action du CHSCT. D'ailleurs, la remarque « tu sais, quand t'es dans ta merde, tu t'y habitues » permet de remettre sur le compte des salariés la situation actuelle. Indirectement, ces propos permettent de rejeter la faute sur les personnes et, par-là, de dédouaner les difficultés du CHSCT à faire face à la situation. Il n'y a de fait pas de réelle décision prise à cette occasion. Le procès-verbal de cette réunion n'en indique d'ailleurs pas. Lorsque nous avons discuté de la situation de cette équipe en avec quelques représentants du personnel, ceux-ci nous disaient qu'il n'y avait pas grand-chose à faire et que les salariés sont réfractaires au changement, pointant encore une fois le comportement des salariés.

Nous constatons un déni collectif de la complexité, voire de la gravité de la situation. Cela peut s'expliquer par la difficulté à penser l'action sur ce genre de problématique (Daniellou, 1998, 2002). La réorganisation a déjà eu lieu et il semble difficile de changer d'encadrant. Dans ces conditions, comment agir sur une telle situation ? Dans l'impossibilité de penser l'action, la définition de la situation et de ce qui y pose problème est également simplifiée, renvoyant dans ce cas la faute aux salariés et à leur encadrement. Cela peut alors contribuer à ce que le sentiment d'impuissance des représentants du personnel ne soit pas exprimé (Petit *et al.*, 2011). Il devient dès lors plus difficile de mettre en débat ces difficultés, ce qui va contribuer à ce que pensée et action se « bloquent ».

---

### 3. LA PRISE EN COMPTE DE L'ACTIVITE

---

Ainsi, il semble qu'une part des difficultés pour les représentants du personnel peut être vue dans une dialectique entre penser et agir, dans laquelle l'activité n'a pas sa place. Nous pouvons même considérer que celle-ci est inconsciemment mise de côté puisqu'elle permet de rendre plus simple la définition des situations et de l'attitude des salariés. Pour illustrer cet aspect, nous proposons deux exemples issus de deux réunions ordinaires différentes d'un même CHSCT

(point 2 et 3 de l'annexe 12). Dans ces deux cas, il s'agit également d'une analyse d'un accident du travail qui, dans les deux cas, va mettre en avant le geste métier que n'applique pas le salarié. Or, dans le premier exemple, ils n'ont pas beaucoup d'éléments pour en discuter, ce qui n'est pas le cas dans le second.

Lors du premier exemple, les représentants du personnel et le président se retrouvent dans une situation où ils ne savent pas réellement comment résoudre la situation. Ils relèvent ainsi que ce geste métier n'a pas été appliqué et, selon eux, est la cause de l'accident. Le secrétaire propose alors de rappeler la règle au salarié. Cette approche témoigne bien, selon nous, d'une vision réduite de la complexité du travail. Pour s'assurer qu'il n'y ait plus d'accident, il est nécessaire que le salarié applique le bon geste. Pour autant, ils savent bien, par leur expérience personnelle, qu'il n'est pas toujours possible de l'appliquer. Ceci est particulièrement perceptible dans les propos d'Antoine :

**Antoine (RP)** : je vais t'expliquer une chose. La façon dont il a fait, ce n'est pas bon.

**Serge (RP)** : il faut rappeler la règle.

**Antoine (RP)** : non, tout le monde la connaît la règle, mais on ne peut pas l'appliquer.

Il analyse ainsi que la façon de faire du salarié n'est pas adaptée. Pour autant, il reconnaît qu'il n'est pas possible d'appliquer cette règle. La suite de la discussion montre d'ailleurs que « tout le monde fait comme ça » et que « c'est plus pratique ». Pour autant, aucune piste de solution ne se dessine. Il y a ainsi une certaine difficulté pour eux à penser en même temps le respect de la réglementation et le fait que, sur le terrain, il ne soit pas toujours possible de l'appliquer.

Le second exemple nous permet justement de montrer la façon dont la prise en compte de l'activité peut permettre de débloquent les façons de penser.

Dans ce second cas, c'est aussi le geste métier qui est en cause. Pour autant, contrairement au premier cas, un représentant du personnel était présent ce jour-là. Il lui est donc possible de s'appuyer sur son expérience personnelle de la situation pour en décrire le déroulement. Alors que les échanges débutent par une mise en cause des aspects matériels (« loquet ne fonctionne pas »), il précisera qu'« il n'y a pas que ça ». Il donnera alors une vision riche de la situation qui permet d'expliquer l'accident : une erreur de livraison va retarder l'arrivée des matériaux et ainsi augmenter la pression temporelle, d'autant plus que les salariés ont une obligation de finir à une heure fixe. Ils doivent donc réaliser le même travail, mais en un temps plus court. Par ailleurs, le loquet est effectivement endommagé. Il expliquera alors l'accident par une multitude de facteurs.

Dès lors, ces éléments semblent débloquent les réflexions qui se porteront alors sur les défaillances, terme générique et imprécis certes, mais qui dépasse largement le cas initialement repéré du loquet défectueux. Bien plus, les discussions s'achèvent avec un représentant du personnel qui propose de mener une enquête « pour [ne] pas qu'on retienne que la cause, c'est un mauvais geste métier ».

Ainsi, contrairement au premier cas où les membres semblent dans une incapacité à repérer des pistes d'action et se retrouvent à analyser de façon fataliste la situation, la prise en compte de l'activité leur permet au contraire de débloquent la réflexion. Pour autant, dans ce cas, les éléments de l'activité ne sont présents que dans la mesure où un représentant du personnel travaillait ce jour-là à cet endroit.

## 4. LA FORMALISATION DES ANALYSES

Enfin, pour conclure ce point à propos de la construction des problèmes, nous souhaiterions aborder plus spécifiquement la question de la formalisation (qu'elle soit à l'écrit ou à l'oral) des données obtenues, mais aussi des actions réalisées par le CHSCT.

Lors de nos analyses, nous avons observé une grande variété dans les formes et la précision des informations retenues par les représentants du personnel. Il apparaît tout d'abord que les éléments retenus sont principalement de l'ordre des analyses et pistes d'amélioration repérées, avec très peu d'éléments sur l'action menée. Pour autant, il est évident que la formalisation des analyses et des actions du CHSCT est une étape importante permettant de construire un problème.

Ces formalisations sont tout d'abord ce qui permet aux autres membres du CHSCT de comprendre les analyses réalisées par les représentants du personnel. En cela, elles doivent permettre à des personnes qui n'ont pas participé de se représenter la situation. Ces formalisations servent ainsi d'objets intermédiaires qui doivent permettre de faciliter les échanges.

Lors d'un entretien avec un président de CHSCT, celui-ci nous explique que selon lui, un compte-rendu :

ça doit être un document accessible par tous et que ça ne soit pas un doc d'expertise. Parce que je suis de [service A], je peux t'expliquer [service A]. Par contre, je ne connais rien à [service B]. Je pense que ça doit être des docs génériques, qui parlent des conditions de travail, mais pas avec un œil d'expert. C'est avec un œil des conditions de travail générales des salariés.

C'est en cela que ces documents se doivent d'être compréhensibles par des non-spécialistes d'un service, d'une équipe, d'un métier. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne le président qui n'est bien souvent pas présent lors des analyses. En cela, la qualité de la formalisation est primordiale pour permettre aux autres acteurs de comprendre de quelle situation il s'agit et ainsi de partager les débats.

Par ailleurs, c'est à partir de cette formalisation que seront travaillées les pistes d'action. D'une certaine façon, elle rend compte de la compréhension des représentants du personnel d'une situation et ce sur quoi ils ont porté leur attention. Lors du même entretien, ce président nous décrira un peu plus tard son expérience de dirigeant d'Unité :

on avait l'impression que les comptes-rendus étaient des comptes-rendus de contrôle et pas des comptes-rendus de visite d'un chantier et des conditions de travail et comment les améliorer. C'était plutôt pointer du doigt des choses qui n'allaient pas.

Les analyses des comptes-rendus montrent en effet que ceux-ci sont la plupart du temps une liste de problèmes relevés sur le terrain, plus ou moins argumentés. Parfois, une liste des pistes d'actions envisagées par les représentants du personnel conclut ces comptes-rendus, de sorte que la construction de la solution se fait dès cette étape. En cela, l'esprit de ce rapport va contribuer à orienter la façon dont les membres de CHSCT vont s'engager. Ce n'est en effet pas la même chose de définir un problème à partir d'une description d'une situation située que de discuter à partir d'une liste de revendications ou de solutions.

Il y a ici aussi un lien fort entre pensée et action. En cela, lorsqu'un représentant du personnel n'arrive pas à mettre en mot ce qu'il observe et ce qu'il entend, notamment en faisant des liens entre ces éléments, il semble qu'il soit plus simple pour lui d'écarter certaines informations qui,

selon lui, ne contribuent pas directement à définir une action, une situation. En cela, en lien avec leur nécessité d'être « utile » aux salariés d'une part, mais aussi de contribuer à la prévention (dans une approche hygiéniste) d'autre part, les prises de notes sont bien souvent une liste de problèmes sur lesquels il est possible d'agir.

Nous avons particulièrement pu nous rendre compte à quel point ces objets intermédiaires contribuent à définir la façon de penser et d'agir sur les problèmes relevés lorsque justement, ces listes de solutions sont proposées. En effet, lorsque nous regardons la façon dont le contenu de ces visites est mis en discussion lors de la réunion suivante, les débats se centrent presque exclusivement sur ces listes de solutions et très rarement sur les situations de travail des salariés. Ces situations ne seront mobilisées que lorsqu'une différence apparaît quant à la pertinence d'une solution proposée par les représentants du personnel.

Par ailleurs, nous avons pu nous rendre compte, alors que nous menions des entretiens à la fin de nos interventions avec les représentants du personnel, qu'ils avaient également du mal à prendre de la distance par rapport à leurs actions. Nous avons toutefois pu noter qu'un des effets bénéfiques de nos entretiens, outre le fait de nous permettre de récolter des informations utiles pour notre recherche, était que les représentants du personnel manifestaient autrement ce qu'ils avaient réalisé. Plus particulièrement, ceux-ci considéraient toujours qu'ils n'avaient pas réellement réalisé un travail intéressant et que leur contribution n'était pas importante. Pour autant, au fur et à mesure que nous nous entretenions avec eux, nos questions et remarques permettaient d'éclairer autrement ces actions et leurs conséquences. Dans un cas, les représentants du personnel ont pu mesurer la façon dont leurs actions ont contribué à débloquent une situation qui semblait immuable tant pour les salariés que pour les encadrants et eux même. Par ailleurs, nous pouvions mesurer avec eux comment notre intervention avait contribué à construire des compétences nouvelles dans leurs capacités à formaliser par écrit leurs analyses. Maintenant, des photographies y figuraient avec des personnes en action, des informations sur la variabilité des situations de travail y étaient indiquées. Dans l'autre cas, le représentant du personnel découvrait également comment sa participation à un groupe de travail avait permis au responsable de projet d'aller sur le terrain, de rencontrer les salariés et de prendre en compte la complexité des situations de travail.

## 5. POINT D'ETAPE

---

Il apparaît ainsi que les représentants du personnel abordent les situations problématiques principalement par le prisme de la réglementation. Ils appliquent alors un modèle hygiéniste dans lequel les liens sont directs entre déterminants et effets. Leurs actions visent essentiellement à repérer les manquements à la réglementation de l'employeur et à déterminer les protections à proposer aux salariés. Ils définissent ainsi les contours de ce qui pose problème sans y intégrer l'activité des salariés.

L'absence de la prise en compte de l'activité peut également s'expliquer en partie par les difficultés qu'ils éprouvent à rendre saisissables ce qu'expriment les salariés. Par ailleurs, en interrogeant les salariés sur leurs problèmes et leurs besoins, les représentants du personnel agissent en fonction des attentes que peuvent avoir les salariés vis-à-vis des personnes mandatées : qu'elles règlent leurs problèmes et répondent à leurs besoins. Il s'agit le plus souvent d'appliquer la réglementation, de trouver des outils adaptés, d'engager du personnel en plus, etc. Dès lors, nous constatons que la plupart des problèmes sont perçus comme relevant de la transformation d'état et non comme des problèmes complexes.

Or, résoudre des situations problématiques complexes nécessite en grande partie de construire par une démarche itérative tant ce problème que les solutions envisageables. Cela va demander une démarche particulière, une approche différente du travail et de la façon de le mobiliser pour résoudre ces problèmes. Il semble toutefois que les représentants du personnel ne parviennent

pas à se saisir de cette complexité. Il apparaît qu'ils ne construisent pas les problèmes et que leur démarche ne permet pas d'accéder à suffisamment d'éléments permettant de justement construire une représentation opérante de ceux-ci. Cela peut amener des difficultés dans la résolution de ces problèmes, notamment pour anticiper le travail futur des salariés et participer ainsi à la prévention dans leur établissement.

Par ailleurs, ils sélectionnent de manière inconsciente les problèmes qui seront mis en discussion au sein de l'instance. Cette sélection semble se faire en fonction de la capacité d'action qu'ils perçoivent. En cela, nous constatons que la perception qu'ils ont des situations intègre une représentation des actions possibles. Ils orientent ainsi le diagnostic en fonction des moyens disponibles (Hoc, 1996). Cette sélection se fera également en fonction de la possibilité d'obtenir plus facilement des résultats et ainsi se construire une image auprès des salariés en donnant un sens à leur démarche, en lui offrant une visibilité.

Il y a en quelque sorte un déni collectif de la complexité des situations et parfois de leur gravité. Cela semble s'expliquer par la difficulté à penser l'action sur certaines problématiques sur lesquelles ils ne savent pas agir. Dans l'impossibilité de penser l'action, les définitions de la situation et de ce qui pose problème sont simplifiées. Le sentiment d'impuissance qu'éprouvent les représentants du personnel à améliorer la situation peut alors conduire à ce que ces difficultés ne soient pas exprimées (Petit *et al.*, 2011). Il devient dès lors impossible de les mettre en débat et contribue au blocage de la pensée et de l'action.

Pour autant, nous avons observé que lorsqu'ils sont en mesure de s'appuyer sur des éléments concrets, la pensée se développe à nouveau. Par conséquent, la capacité des représentants du personnel à analyser les situations de travail, à saisir la complexité des situations peut, si elle est formalisée, contribuer à repérer de nouvelles pistes d'actions et ainsi favoriser les réflexions sur les problèmes et les solutions.



# CHAPITRE 11. CONSTRUIRE UNE PLACE POUR LE CHSCT

---

À travers les chapitres précédents, il apparaît que le rôle du CHSCT dans l'établissement n'est pas une donnée de départ. La réglementation ne garantit pas une place facilitant la prise en compte des solutions produites au sein de l'instance.

Cela va demander à ce que les représentants du personnel, souvent avec l'aide du président, déploient une stratégie particulière pour favoriser l'intégration du CHSCT dans l'établissement. Il s'agit, en reprenant les termes d'un participant au groupe de travail des présidents et secrétaires, de « démystifier » le CHSCT. La participation des représentants du personnel à des groupes de travail est un exemple de cette volonté. Cette place se construit ainsi par des actions qui consistent à solliciter les acteurs de l'établissement (salariés, encadrement, pôle QSE par exemple). C'est à travers ces actions communes que peuvent se construire des liens de confiance réciproques, ce qui contribue à définir la place du CHSCT dans la gestion de la sécurité des salariés et dans l'amélioration des conditions de travail.

La mise en place de ces actions nécessite toutefois un cadre propice préalable. Les actions du CHSCT doivent déjà avoir une certaine visibilité, mais aussi intégrer, de façon plus ou moins formelle, les acteurs de l'établissement. Bien évidemment, ces aspects s'entremêlent, de sorte que la capacité à solliciter les autres acteurs de l'établissement dépend du regard que ceux-ci portent sur les actions menées par le CHSCT ; réciproquement, ce regard se construit, en partie du moins, par la place que ceux-ci ont dans les actions du CHSCT.

Or, il apparaît que les salariés et les encadrants ne participent pas toujours aux actions du CHSCT. Ils ne constituent bien souvent que des sources d'informations. En cela, ils ne participent pas à la définition ou à la résolution des problèmes. Cela peut ainsi contribuer à la mise en place de solutions dans lesquelles les salariés ne se reconnaissent pas et où les encadrants considèrent qu'elles sont inutiles. Par ailleurs, les représentants du personnel peuvent avoir des difficultés à rendre compte de leurs actions (Bourdon et Mezzarobba, 2007 ; Cultiaux, 2014). Dès lors, cela peut amener des situations où les actions du CHSCT, et donc le CHSCT lui-même, est perçu comme inefficace et faisant parfois le jeu des syndicats (Di Ruzza, 2009). Cela peut contribuer à ce que les représentants du personnel se déconnectent du terrain et traitent en vase clos les problèmes. Dès lors, la construction de liens de confiance entre le CHSCT et les différents acteurs de l'établissement est plus difficile. Ces difficultés n'étant bien souvent pas prises en charge collectivement par le CHSCT, une boucle infernale peut se mettre en place.

Pour illustrer cet aspect, nous proposons une histoire qui reprend les éléments évoqués jusqu'à présent dans cette partie.

## 1. UNE VISITE D'INSPECTION DIFFICILE

---

Nous présenterons ici une visite d'inspection à laquelle nous avons participé. Non préparée, cette visite a placé les membres du CHSCT dans une posture difficile vis-à-vis des salariés d'une part, mais aussi des encadrants d'autre part.

Les éléments que nous présentons maintenant sont issus de nos observations le jour de la visite, de la réunion suivante du CHSCT (nos notes, l'ordre du jour et le procès-verbal qui inclut également le compte-rendu de la visite), ainsi que trois entretiens d'explicitation que nous avons pu mener avec le président et deux représentants du personnel, dont le secrétaire. Nous avons également pu enrichir notre compréhension par l'analyse de documents en lien avec ce sujet (courriels échangés entre les acteurs, droit d'alerte, etc.).



### 1.1. Éléments de contexte

En mai 2010, l'établissement déménage dans de nouveaux locaux. À cette occasion, les représentants du personnel du CHSCT pointent l'inadéquation du mobilier et l'insuffisance de l'espace des nouveaux locaux. Ayant le sentiment de ne pas être entendus par la direction, une expertise est menée. Toutefois, les recommandations de l'expert n'ont selon eux pas été prises en compte et le déménagement s'est effectué sans aucune modification. Deux ans plus tard, début 2012, un nouveau service, que nous nommerons « A », intègre les nouveaux locaux. Il est composé de quinze salariés et deux encadrants. Lors de la consultation du CHSCT à propos de l'arrivée de ce nouveau service, les représentants du personnel reprennent les problèmes liés à l'environnement de travail (espace insuffisant, climatisation mal positionnée, etc.). Par ailleurs, l'analyse d'un accident du travail en juin 2012 mettra en avant « le mobilier ».

### 1.2. Le déroulement de la visite d'inspection

Ce jour-là, une visite de deux services est programmée avec la présence de six membres du CHSCT (le président, son futur remplaçant et quatre représentants du personnel). Or, un représentant du personnel de l'UNSA apprend, par les délégués du personnel, qu'il y a un problème d'environnement de travail au service « A », ainsi que des conflits dans l'équipe. Les autres représentants du personnel, dont le secrétaire cégétiste, connaissaient en partie cette situation, informés par un salarié. Visiblement habitué à lancer des alertes, ce salarié est considéré avec réserve par les représentants du personnel CGT : « on connaît le personnage et on avait peur qu'il grossisse des choses qui ne sont pas vraies ». Avant de débiter la visite, les membres du CHSCT s'entendent pour inclure ce service dans la visite.

C'est le représentant du personnel UNSA qui va « mener » la visite. Pour le secrétaire « on laisse [l'UNSA] à la manœuvre, parce qu'on était un peu à la ramasse derrière. On n'avait pas prévu et on n'avait pas préparé ». Après une rapide présentation du CHSCT, le président présente les raisons de la présence du CHSCT et signifie qu'il s'agit de « voir leur intégration [à l'établissement] ».

Les représentants du personnel se placent au centre de la pièce et interrompent le travail des salariés. Les représentants du personnel que nous avons interrogés par la suite notent un effet de surprise de la part des salariés et des encadrants, mais considèrent toutefois que cet effet est positif. Le secrétaire s'exprime ainsi :

on arrive à avoir le ressenti plus nature des agents. Si tu préviens, tout le monde se prépare : « on range les tables ». Pour moi, c'est positif. C'est vrai que les agents sont surpris, mais après, ils se lâchent. C'est surtout pour les dirigeants que c'est embêtant, je ne pense pas que ça soit pour les agents.

Les représentants du personnel questionnent les problèmes que rencontrent les salariés. Il s'en suit une énumération de points, sans explication ni recherche d'informations supplémentaires : éblouissement des écrans, bruit dans l'open-space, manque d'espace, etc.

Au bout d'une dizaine de minutes, les sujets liés à l'environnement physique semblent épuisés. Un représentant du personnel demande alors « [s'ils ont] d'autres problèmes, du style organisation du travail ? ». Un salarié qui ne s'était pas exprimé prend la parole, c'est le « lanceur d'alerte ». Pour lui, les salariés du service sont en souffrance et il y a des clans, des conflits entre personnes ; il y a même deux arrêts-maladie dus à cette situation. Il soulève un problème dans l'organisation du travail car il manque un encadrant de proximité qui pourrait aider les salariés lorsqu'il y a des pics d'activité ou qui pourrait accompagner les nouveaux pour les former sur le poste. Ce salarié établit également le lien entre l'absence des deux personnes en arrêt-maladie et les difficultés à prendre des vacances par manque de personnel. Le salarié est visiblement en colère et prend à partie son supérieur, ainsi que le président du CHSCT.

Face au silence des autres salariés, un représentant du personnel demande si ces analyses sont partagées. Les réponses sont timides, sans qu'il y ait de confirmation franche des propos. Un salarié dira même qu'il ne les partage pas.

Souhaitant reprendre la main, le président annonce que deux pistes seront discutées en réunion CHSCT : l'aménagement de l'espace et l'organisation du travail (et plus particulièrement le manque de personnel). Il précise par ailleurs que la prochaine réunion ordinaire du CHSCT aurait lieu dans un mois et qu'un retour aux salariés sera fait.

Les discussions sur les aspects matériels auront duré dix minutes, celles sur les conflits au sein de l'équipe, les difficultés à faire face aux pics d'activité, etc. auront duré plus de trois quarts d'heure. En sortant des locaux, les membres du CHSCT se sentent mal à l'aise. Le secrétaire s'exprimera par la suite avec ces mots : « et là on sort, et j'accuse le coup. Je sens que j'ai raté un épisode. En tant que secrétaire de CHSCT, je me sens mal. J'encaisse toutes les infos que je viens de recevoir ». Les membres discutent alors de ce qu'ils viennent de vivre. Ils sentent que la situation est complexe, mais s'accordent pour dire qu'elle ne nécessite pas un droit d'alerte.

### 1.3. Le compte-rendu de la visite

Le compte-rendu de cette visite nous intéressait. Nous voulions analyser les problématiques relevées par les représentants du personnel d'une part et la façon dont ils les avaient formalisés d'autre part. Voici l'extrait de ce compte-rendu :

**Constat au [service A]**

Manque 1 poste [encadrant] qui péjore l'activité du service

Bureau [XXXX] : soufflerie très mal orientée (air tombant sur la tête de certains agents)

Il faut des stores aux vitres côté hall du [XXXX]

Il y a des intérimaires sur des postes pérennes à l'année.

Exiguïté des espaces de travail

2 agents sont en arrêt de maladie

On le constate, ce compte-rendu n'a pas pour objectif de présenter le déroulement de la visite. Par ailleurs, il ne présente pas l'ensemble des problèmes évoqués par les salariés. Ce sont des constats et des propositions d'actions. Il y a ainsi un écart entre le nombre de problèmes relevés pendant la visite, qui peuvent être autant de pistes de travail à explorer par la suite par le CHSCT, et le nombre présents dans ce compte-rendu. Nous avons repéré onze problèmes différents, le compte-rendu n'en présente que six. Nous assistons à un premier « appauvrissement », en nombre d'une part et en éléments permettant de les caractériser d'autre part. Les espaces de travail par exemple sont tout simplement caractérisés comme exigus, sans présentation des incidences que cela peut avoir sur l'activité des salariés ou même sur les salariés.

Lorsque nous interrogeons les représentants du personnel sur la place et l'utilisation de ce compte-rendu, faisant remarquer que celui-ci ne reflétait pas le déroulement de la visite ni les problèmes remontés par les salariés, ceux-ci nous expliquent qu'ils n'effectuaient pas jusqu'à présent de compte-rendu de visite. Ils remarquent toutefois que « c'est un peu light », « un peu trop synthétique », mais que « c'est juste pour nous, relever qu'il y a un truc officiel pour relever ce qui s'est passé ».

### 1.4. Les actions menées par le CHSCT à la suite de la visite et avant la réunion CHSCT suivante

Quelques jours plus tard, trois représentants du personnel, dont le secrétaire du CHSCT, sollicitent plusieurs rendez-vous au cours d'une même journée avec le président et le N+3 du service. En amont, ils ont préparé un droit d'alerte formalisé par écrit et prêt à être présenté à

la direction pour l'obliger à agir. Ce document reprend leur demande principale : le déménagement immédiat de l'ensemble des salariés dans des locaux plus spacieux. Les représentants du personnel font ainsi le lien direct entre le manque d'espace et les conflits entre agents. Pour eux, même si aucun des agents ne fait ce lien : « y a des liens... en tant que CHSCT, on voit bien, y a un lien ». « On voit bien qu'ils sont tous entassés », « c'est humain, quoi », « je crois que c'est l'expérience qui parle... on a toujours constaté ça. Les gens qui sont les uns sur les autres, à la fin, ils se tapent dessus ».

Au cours de la journée, ces cinq acteurs se mettent d'accord pour trois solutions :

- mise en place d'un diagnostic RPS ;
- appel à volontaires pour un déménagement provisoire ;
- possibilité de télétravail.

Le président et le N+3 mobilisent également les encadrants du service pour approfondir ce qu'ils appellent les « non-dits » et proposer les solutions retenues aux salariés. Ces derniers signifient alors aux encadrants qu'ils « déplorent l'instrumentalisation » faite par le CHSCT et manifestent le souhait de ne pas déménager. Un seul salarié (le lanceur d'alerte) acceptera de changer de lieu de travail et trois souhaiteront mettre en place du télétravail.

Lors d'une dernière rencontre, à l'annonce du refus des salariés de changer de lieu, le secrétaire du CHSCT, agacé, menace de poser le droit d'alerte si rien n'est fait. Un représentant du personnel propose alors de changer de N+2. Le changement de service pour cette personne était prévu et la modification de la date de départ est actée.

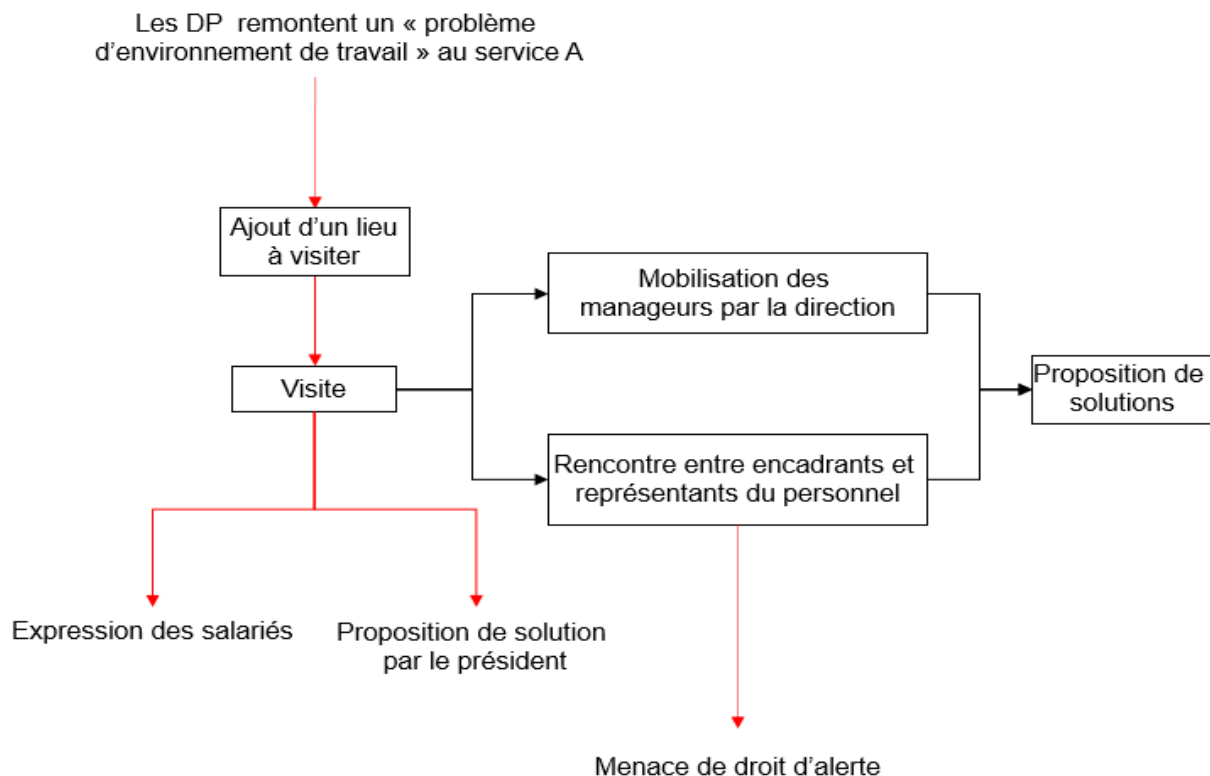


Figure 28 : schéma des principales actions lors de la visite d'inspection du service A

### 1.5. La réunion suivante du CHSCT

Lors de la réunion suivante, la visite est de nouveau l'objet de discussion. Pour le président et le secrétaire, il est nécessaire de préparer les rencontres : « il faut qu'on se cale. La manière d'aborder a été dangereuse, un peu brutale », « on était un peu mal à l'aise ». Ce constat soulève deux interrogations :

- comment organiser et anticiper une visite pour éviter ces désagréments ;
- pourquoi le CHSCT ignorait-il la situation dans ce service ?

Concernant le traitement des problématiques relevées lors de la visite, nous pensions que la réunion ordinaire allait permettre de discuter plus en détail de la situation au sein de ce service. Pour autant, les éléments sont peu discutés et peu de liens sont faits. Le tableau suivant montre les huit sujets qui seront abordés. Nous indiquons le nombre d'arguments mobilisés pour chaque critère.

Sujets	Déter-minants	Salariés	Activité	Effets	Résultats
Souffrance des salariés				2	
Changement d'encadrants	2				
Modification bureaux des encadrants	2				
Déménagement	2				
Télétravail	1				
Tensions entre salariés				1	
Postes non pourvus	1				
Cas individuel d'un salarié	2				

Tableau 13 : nombre d'arguments mobilisés pour chaque sujet

Lorsque la question du déménagement est abordée, le refus des salariés est incompréhensible pour les représentants du personnel : « ils disent qu'ils manquent d'espace, mais personne veut bouger, c'est paradoxal ». Il est également important de noter que les représentants du personnel n'ont pas sollicité ces salariés dans le mois d'intervalle entre le refus et la réunion ordinaire. Ils n'ont pas cherché à connaître les raisons du refus et énoncent donc des conjectures : « ils préfèrent rester entre eux », « ils [ne]veulent pas se séparer », etc.

Nous ne connaissons pas la suite de cette histoire, ce CHSCT ayant fait le choix de ne plus participer à nos travaux.

### 1.6. Ce que cette histoire révèle de l'activité des représentants du personnel

Tout d'abord, cette histoire met en avant la gestion d'une contradiction que portent les représentants du personnel. D'un côté, les visites d'inspection ne devraient pas s'annoncer pour éviter ce que le secrétaire appelle « le coup de peinture » avant l'arrivée du CHSCT. De l'autre, arriver de façon impromptue peut créer des difficultés tant pour les membres du CHSCT que pour les salariés et leurs encadrants. Cette contradiction n'avait pas été mise à jour jusqu'à présent et amènent les membres à en discuter pendant la réunion suivante. Toutefois, aucune décision n'est prise pour travailler sur cette contradiction et les visites que nous avons pu mener avec ce CHSCT par la suite ne montraient pas d'évolutions sur la façon de préparer une visite.

Par ailleurs, nous pouvons constater que les salariés abordent plusieurs problématiques qui ne seront pas reprises par la suite. C'est par exemple le cas de la gestion des pics d'activité, de la formation des nouveaux salariés ou bien encore de la possibilité de poser des congés. Il y a ainsi un délitement dans le temps. Certaines problématiques sont ainsi écartées et seule leur propre expérience semble déterminer l'importance d'un sujet. Il apparaît donc que les représentants du personnel centrent leurs analyses et propositions de solutions sur la question des espaces. Cela semble pouvoir s'expliquer par l'histoire de l'entreprise et la difficulté des représentants du personnel à se faire entendre sur ces points. Tout porte à croire que le diagnostic de la situation existait pour ainsi dire avant de réaliser la visite.

Les modalités de résolution des problèmes mettent également en avant la place que donnent les représentants du personnel aux salariés. Le diagnostic et les propositions de solutions se réaliseront sans les consulter et les propositions seront rejetées par les salariés.

Cet exemple est un cas peut-être extrême. Il nous montre toutefois un CHSCT isolé des salariés et des encadrants. Ces isolements les amènent à construire un diagnostic de la situation qui ne s'appuie que sur leur ressenti et leur expérience. La question des espaces devient prépondérante et les propositions formulées ne répondent pas aux préoccupations des salariés. Ils se retrouveront dans une situation difficile à tenir cognitivement : ils sentent qu'ils n'ont pas assez de lien avec les salariés et qu'ils n'ont pas mesuré les difficultés dans un service. Pour autant, ils ne savent pas comment y faire face. Ceci va les amener à se centrer sur les aspects matériels, mais aussi, et peut-être surtout, à le faire sans les salariés. Ils se retrouvent dès lors dans une boucle infernale dans laquelle leurs difficultés en entraînent d'autres. Dans ce cas, malgré le refus des salariés, les représentants du personnel ne vont pas consulter les salariés pour en comprendre les raisons. Il nous semble y voir un mécanisme de défense. En cela, c'est bien une stratégie d'évitement.

## 2. POINT D'ETAPE

---

Pour ce point d'étape, nous nous proposons de reprendre l'ensemble des points que nous avons abordés dans cette partie.

Tout d'abord, nous avons noté que les représentants du personnel se trouvent dans une position où ils doivent arbitrer entre un *usage de soi par soi* et un *usage de soi par les autres*. Ils portent en effet une multitude d'attentes et d'injonctions à agir, et doivent assurer des positions socialement attendues pour défendre l'intérêt des salariés. Pour autant, leurs possibilités d'action ne permettent pas toujours de joindre ces attentes avec la nécessité de coopérer au sein de l'instance. Dès lors, il faut considérer la conflictualité et la coopération comme inhérentes au fonctionnement de l'instance.

Plus particulièrement, il apparaît qu'ils agissent *dans* et *sur* un environnement dynamique. Pour réaliser un travail qu'ils considèrent de qualité, ils doivent agir et se tenir informés entre les temps officiels de l'instance. Il est ainsi essentiel que les représentants du personnel puissent échanger à d'autres occasions que les réunions et les actions de terrain. Cela met en avant une notion du « travail bien fait » qui se mesure par leur implication dans les actions du CHSCT et leur capacité à se tenir informés des évolutions des problèmes. Au-delà de la nécessité d'être informé, c'est ce qui va leur permettre de rendre saisissables les problèmes et de préparer les débats à venir.

Or, cette capacité n'est pas la même d'un établissement à l'autre, mais aussi d'un représentant du personnel à l'autre au sein d'une même instance. Ils doivent pour cela gérer les contraintes de l'établissement, mais aussi la manière dont leur activité syndicale peut s'intégrer dans leur activité professionnelle. Ils doivent dès lors arbitrer entre agir pour le CHSCT et contribuer à la production au sein de leur équipe. Cela pose plus particulièrement la question du relationnel qu'ils construisent avec les salariés de leur équipe.

Bien plus, la résolution des problèmes dans un environnement dynamique demande qu'ils définissent avec les membres du CHSCT, mais aussi les acteurs de l'établissement, des modalités d'action permettant de prendre soin de ce réel. Cela passera par des rencontres informelles avec le président et l'encadrement, mais aussi par la mise en place de réunions supplémentaires ou l'intégration des représentants du personnel dans des groupes de travail.

La gestion des problèmes demande donc qu'ils tiennent compte à la fois des formes d'action favorisant la défense des salariés tout en ne contraignant par la relation de confiance au sein de l'instance pour définir ces modalités d'action supplémentaire. En cela, la manière de traiter les problèmes par le conflit ou par différentes formes de coopération définit le climat de confiance entre les membres du CHSCT. Il s'agit ainsi de travailler au sein de l'instance de façon à se créer une marge de manœuvre situationnelle.

Pour faciliter cette articulation, les membres vont s'appuyer sur un référentiel commun autour duquel ils peuvent à la fois penser, agir ensemble et tenir un point de vue autonome. Or, il apparaît que cet objet commun se limite bien souvent à la réglementation et aux aspects matériels des conditions de travail. Dans une approche hygiéniste, il s'agit surtout d'écarter les dangers et de définir les meilleures protections à offrir aux salariés sans prendre en compte l'activité.

Cette difficulté à intégrer l'activité des salariés dans leurs analyses peut également s'expliquer par la façon dont ils examinent et formalisent les situations de travail. Il semble en effet qu'ils éprouvent des difficultés à rendre opérationnel ce que pourraient exprimer les salariés sur leur travail. Cela peut contribuer à composer des CHSCT où les représentants du personnel connaissent déjà ces situations de travail. Ils prennent alors une position d'expert de ces situations et de ses risques spécifiques. L'approche réglementaire est ainsi un moyen de gagner en légitimité auprès des salariés. Il peut toutefois en résulter un mode de résolution des problèmes où les salariés ne participent ni à la définition de ce qui pose problème, ni de ce qui pourrait les résoudre. Cela ne facilite pas la construction d'une relation de confiance avec eux.

Dès lors, la plupart des problèmes sont abordés comme relevant de la transformation d'état. Les problèmes sont définis de l'extérieur par une approche cause-conséquence où il suffirait d'éliminer la cause ou de protéger des conséquences. Pour autant, une bonne part des situations problématiques qu'ils ont à gérer sont complexes. Par conséquent, il est nécessaire de dépasser un mode de résolution par transformation d'état pour avoir une construction itérative et opportuniste des problèmes et des solutions. Il semble toutefois que les représentants du personnel ne parviennent pas à se saisir de cette complexité. Il apparaît que leur approche ne permet pas d'accéder à suffisamment d'éléments pour construire une représentation opérante des problèmes des salariés.

Nous avons également mis en avant une simplification dans le temps de cette complexité du réel. Certaines problématiques ne sont pas retenues, des informations sont écartées. Cette réduction peut être mise en lien avec l'approche hygiéniste et la conception que les représentants du personnel ont de leur rôle vis-à-vis des salariés et de la direction. Pour autant, il semble que ce délitement dans le temps puisse également s'expliquer par les difficultés que rencontrent les représentants du personnel à penser et agir sur certains sujets. Dès lors, l'impossibilité d'agir ou de penser les situations problématiques peut contribuer à ce qu'ils développent des défenses. Les situations seront simplifiées, les propos des salariés seront dénigrés ou écartés, un fatalisme naîtra sur les possibilités d'action. Il y a une sorte de déni collectif de la complexité des situations et parfois de leur gravité. Cela peut alors concourir à ce que le sentiment d'impuissance des représentants du personnel à améliorer la situation ne soit pas formulé. Il devient dès lors plus difficile de mettre en débat ces difficultés, ce qui va également contribuer à ce que pensée et action se « bloquent ». Cela peut contribuer à créer une boucle infernale où les difficultés des représentants du personnel les poussent à s'isoler des

acteurs concernés, amenant à des actions que les salariés et l'encadrement jugent comme inefficaces.

Il devient dès lors nécessaire que ces difficultés individuelles soient mises en débat au sein d'un collectif. Toutefois, la composition même du CHSCT ne favorise pas cette réflexion partagée sur l'action. Il apparaît en effet que les discussions autour de l'organisation du travail du CHSCT sont avant tout opportunistes et permettent de faire face qu'aux problèmes immédiats qui surviennent dans leur activité. Ces échanges sont rares et se focalisent bien souvent sur le manque d'implication des représentants du personnel ou sur les visions erronées qu'auraient les salariés des CHSCT.

Agir dans cette instance nécessite donc de construire les formes d'action d'un travail collectif qui permet de prendre en charge de façon dynamique les problèmes dans l'entreprise. Pour autant, cette construction ne peut s'appuyer sur un collectif de travail, de sorte que l'activité collective y sera plus contrainte.

À travers ces éléments, plusieurs pistes d'actions se dessinent. Il est tout d'abord nécessaire de faciliter une réflexion dans l'action à partir de nouveaux modèles sur le travail. Ensuite, il s'agit également de favoriser une réflexion sur l'action de manière à enrichir sa bibliothèque de situation. Enfin, les actions du CHSCT doivent davantage impliquer les salariés. Ils doivent pouvoir modéliser autrement l'activité des salariés pour rendre compte de la complexité de celle-ci. Nous pensons qu'en contribuant à placer le travail et sa complexité comme référentiel commun, il est possible de contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel pour qu'ils puissent à la fois construire un autre relationnel avec les salariés, mais aussi penser leur propre activité autrement.

# Partie F

---

## ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTIVITE DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

---





# Introduction

---

Cette partie abordera les interventions que nous avons menées à partir de nos analyses.

Le chapitre 12 présentera le modèle qui, bien souvent, sert de référentiel pour penser l'action sur les CHSCT.

Les chapitres 13, 14, 15 décriront plus en détail comment nous avons accompagné les représentants du personnel dans leur activité.

Le chapitre 16 traitera des conditions, des freins et des prérequis qui nous ont permis ou non de mettre en place ces actions.

Pour faciliter la compréhension, nous distinguerons par des encadrés grisés les principales informations et enseignements à retenir.



# CHAPITRE 12. DES MODELES DE PENSEE ET D’ACTION

Nous proposons tout d’abord de revenir sur le modèle le plus communément partagé à propos des CHSCT et qui, d’une certaine façon, est celui sur lequel s’appuyait la demande qui nous a été formulée par les membres de l’Observatoire de la SNCF. Nous reviendrons dans un second temps sur les enseignements de nos analyses.

## 1. UNE VISION ENTRE ADHERENCE ET DESADHERENCE

---

Les connaissances produites ces trente dernières années à propos des CHSCT montrent des représentants du personnel en difficulté sur de nombreux aspects (difficultés à parler du travail, à représenter les salariés, à couvrir l’intégralité des prérogatives, etc.) et où le mode de fonctionnement de l’instance se centre sur la réglementation et les textes de loi. Pour autant, les pistes d’action proposées pour contribuer à surmonter ces difficultés oscillent entre adhérence et désadhérence avec les réalités des situations de travail des représentants du personnel, sans pour autant installer une dialectique entre ces deux aspects.

Schwartz (2009) montre la façon dont l’agir s’ancre toujours dans une relation entre l’homme et son milieu, et où la production de savoir s’inscrit dans une dialectique entre adhérence et désadhérence. L’adhérence correspond à l’intégration de la vie, de la pensée, dans un temps et un lieu spécifiques. « Dans la vie humaine, toutes les décisions se prennent et tous les savoirs se construisent effectivement dans l’adhérence, dans un ici et maintenant » (Durrive, 2012, p. 239). La désadhérence permet justement de prendre du recul par rapport à ces aspects situés « pour produire une pensée sur la situation à connaître et à maîtriser » (*Ibid.*). Elle est essentielle puisqu’elle permet la construction et la hiérarchisation de valeurs et de normes individuelles. Cette dialectique est ainsi ce qui permet d’agir : « sous la forme toujours nouée du penser et du faire, agir consiste en un traitement d’un mixte, à la fois d’une adhérence et d’une désadhérence » (*Ibid.*). Cette approche permet notamment d’expliquer les limites du taylorisme et des organisations post-taylorienne (Durrive, 2012 ; Prévot-Carpentier, 2013 ; Schwartz, 2009). Les situations de travail sont conçues sans cette dialectique et par une approche presque uniquement en désadhérence avec les réalités.

Or, il nous semble que les analyses sur les CHSCT prennent en compte les difficultés des représentants du personnel, sans toutefois être en adhérence avec les situations de travail qu’ils vivent et gèrent. En cela, les actions qui en résultent ne prennent bien souvent pas en compte la façon dont les représentants du personnel peuvent se saisir de ces propositions et celles-ci ne relèvent parfois pas de leur niveau d’action. Ainsi, les pistes d’amélioration portent principalement sur des évolutions législatives (Verkindt, 2013), le respect de cette réglementation (Rogez et Lemonnier, 2011), le besoin d’information, notamment juridique (Observatoire Régional de la Santé, 2012), la formation (Ministère du Travail, 2015a). Nous pouvons ainsi mettre en lien ces approches avec la notion de capabilité développée par Sen telle que la résume Falzon (2013) :

la « capabilité » est définie comme l’ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu. La capabilité suppose la disponibilité d’une capacité (un savoir, un savoir-faire), mais ne se réduit pas à celle-ci : elle suppose la possibilité réelle de mise en œuvre de cette capacité. L’exercice de la capacité demande donc des conditions favorables, des facteurs de conversion, au sens où une capacité est convertie en possibilité réelle. (p. 3)

En cela, les propositions précédentes sont certes importantes puisqu’elles peuvent contribuer à proposer de nouvelles capacités d’action aux acteurs. Elles ne permettent toutefois pas de s’assurer qu’ils pourront réellement les mobiliser.

Dans une certaine mesure, les recommandations produites par l'Observatoire<sup>33</sup> illustrent un modèle qui, le plus souvent, pense les pistes d'action sans prendre en compte les facteurs de conversion. L'étude de ces recommandations nous montre en effet la prédominance d'un modèle d'action qui repose sur le respect de la réglementation. Sur 21 recommandations, environ la moitié (10) concerne le respect de la réglementation. Cet aspect est bien sûr important et constitue un préalable. Pour autant, ce ne peut être la seule modalité d'action. Par ailleurs, nous pouvons relever qu'une petite fraction seulement concerne les CHSCT à un niveau local. Seules sept recommandations pourraient, éventuellement, être saisissables à un niveau local. Ces recommandations semblent ainsi être une première étape qui n'inclut toutefois pas les possibilités de conversions locales.

Ainsi, peu de recommandations semblent s'adresser directement aux membres des CHSCT. Elles sont assez génériques et n'indiquent par exemple pas comment et à partir de quoi discuter des prérogatives, rôles et missions du CHSCT lors de la réunion zéro ou, par la suite, une fois par an tel qu'il est recommandé. La seule préconisation qui puisse paraître un tant soit peu opérationnelle porte sur la planification des actions.

Nous le disions, cela témoigne d'une vision largement partagée lorsqu'il s'agit d'agir sur les CHSCT. Il suffirait que le cadre réglementaire soit appliqué pour que les CHSCT puissent remplir leur rôle. En cela, les difficultés des représentants du personnel seraient avant tout issues d'un problème d'accès aux informations (par une impossibilité d'accéder aux situations de travail, en n'étant pas prévenu des accidents ou des projets en cours, etc.). Il est bien sûr évident que la mise à l'écart des CHSCT, qu'elle soit délibérée ou non, vient contraindre leur activité et, en cela, contribue à ce que cette activité puisse être vécue difficilement par les représentants du personnel. Pour autant, le seul accès aux informations ne suffit pas à garantir que les représentants du personnel puissent remplir leurs prérogatives. Les pistes d'actions centrées sur les moyens de l'instance ou sur la formation des acteurs illustrent d'ailleurs cet aspect. Au-delà de la collecte d'informations, il est encore nécessaire de pouvoir les traiter, de leur donner du sens. Les propositions de formation sur le travail ou sur des sujets spécifiques vont dans ce sens.

Pour autant, et c'est notre propos, ces perceptions démontrent des approches ambivalentes à la fois entre adhérence et désadhérence des réalités des situations de travail des représentants du personnel. Ainsi, bien conscient de la nécessité pour les représentants du personnel de pouvoir penser autrement les situations de travail, il s'agit de prendre en compte les besoins d'outils nouveaux (moyens matériels, mais aussi conceptuels). Pour autant, les possibilités mêmes de ces représentants du personnel à mettre ces outils en action dans des contextes spécifiques ne sont pas ou peu pris en compte. C'est en cela que nous voyons des modèles qui n'articulent pas les réalités des situations de travail avec la conceptualisation de celles-ci. La dialectique évoquée précédemment n'est pas réalisée et les pistes de solutions peuvent être inadaptées aux réalités du travail des membres. Le fait que la plupart des actions de transformation ne dépendent pas des capacités d'action des acteurs locaux en est la preuve. Ces modèles sont génériques et ne prennent pas en compte la façon dont les acteurs locaux peuvent s'en saisir. Or, il est nécessaire d'instruire cette dialectique et la façon dont il est possible pour eux de convertir ces propositions pour les adapter localement. En cela, ces actions doivent permettre de penser et d'agir sur les situations de travail d'une part, mais aussi sur leurs propres conditions de travail d'autre part. Pour cela, encore faut-il considérer que c'est un travail complexe qui demande aux représentants du personnel de réaliser des arbitrages.

---

<sup>33</sup> Voir annexe 6.

## 2. CE QUE L'ANALYSE DES PRATIQUES NOUS APPREND

---

L'analyse ergonomique des pratiques des représentants du personnel montre que leur activité peut et doit être considérée comme un travail. En cela, c'est bien en facilitant l'activité des représentants du personnel, notamment en leur permettant de convertir localement les capacités offertes par un cadre législatif, que nous pensons pouvoir contribuer à ce que les situations problématiques pour les salariés soient plus efficacement traitées au sein de l'instance. En ce sens, aborder l'activité des représentants du personnel comme un travail rend possible le repérage des facteurs qui permettent d'expliquer une part de cette activité, ainsi que les résultats et les effets que celle-ci peut avoir sur leur santé et sur la pertinence de leurs actions.

### 2.1. Les limites de l'approche uniquement réglementaire

Il apparaît tout d'abord que l'approche réglementaire ne se définit pas uniquement par les déterminants extérieurs aux représentants du personnel. Au contraire, ils prennent une part active dans sa construction. En cela, les pistes qui consistent à uniquement agir par la loi sur ces déterminants ne suffisent pas. Elles sont bien sûr indispensables puisqu'elles contribuent à définir les possibilités d'action des représentants du personnel. Pour autant, il est également essentiel de prendre en compte la façon dont ils vont mettre en acte ces textes de loi dans un cadre spécifique pour donner une forme humaine à leur activité.

Nous avons vu comment les représentants du personnel pouvaient analyser une diversité de sujets. Certains sont simples et relèvent principalement de la transformation d'état. D'autres sont au contraire plus complexes et nécessitent de construire une vue opérante de la situation, des solutions possibles et des démarches permettant de résoudre les problèmes.

Or, les modèles sur lesquels s'appuient les représentants du personnel pour penser à la fois le travail des salariés et leur propre rôle les amènent à construire et délimiter les objets sans prendre en compte le travail et l'activité des salariés. Ces sujets sont principalement abordés dans un dialogue déterminant-santé où l'action syndicale est pensée comme la mise en avant des déterminants et du non-respect par l'employeur de ses obligations. Il en résulte des définitions des problèmes et des modalités d'action qui ne correspondent pas à la complexité des situations.

Cela aura également pour effet de construire des actions dans lesquelles les salariés ne sont pas acteurs. Ceux-ci sont alors des sources d'informations sur les déterminants ou sur les effets sur la santé. Ils ne contribuent pas à définir la façon dont ils articulent ces deux aspects. Surtout, il ne leur est pas donné une place qui leur permettrait d'être acteurs dans les transformations à venir. Ces deux éléments (simplification des situations et transformation sans les salariés) contribuent à leur tour à ce que les solutions ne soient pas toujours acceptées par les salariés ou ne permettent pas de régler les problèmes, ce qui peut être mal vécu par les représentants du personnel.

### 2.2. Les limites d'une approche uniquement centrée sur la prise en compte du travail

Pour autant, les représentants du personnel connaissent en partie la complexité du travail et nous avons constaté à plus d'une occasion qu'ils peuvent, sous certaines conditions, mesurer et mobiliser cette complexité. Les deux exemples que nous proposons concernant les « gestes métiers » en attestent. Nous constatons toutefois une réduction de la complexité de ces situations.

Les caractéristiques de leurs situations d'actions ne leur permettent en effet pas de tenir tous les sujets avec un même niveau d'implication. Nous avons vu comment se conjugue un grand nombre de questions à traiter avec un temps limité pour le faire. De plus, les possibilités d'accès aux salariés sont parfois difficiles. Enfin, les décisions de transformation ne dépendent pas de leurs prérogatives, mais de celles de la direction. Il y a de fait une obligation à prioriser les sujets, mais aussi des difficultés à pouvoir réaliser des analyses fines sur tous les sujets.

Combinée aux difficultés mentionnées précédemment à rendre pertinentes les actions aux yeux des salariés et surtout à pouvoir transformer les situations de travail, nous pouvons voir la réduction de la complexité comme un moyen permettant de penser conjointement ces situations et les possibilités d'action. Nous pouvons ainsi considérer que si leurs analyses se centrent très souvent sur les déterminants perçues comme des dangers, c'est certes par la mobilisation d'un modèle où l'activité n'existe pas, mais peut-être surtout dans la mesure où cela rend plus facilement pensable et donc traitable les situations. C'est essentiellement un moyen de tenir la difficulté de leur position. Il en résulte alors des définitions des modalités d'action qui se centrent sur le respect de la réglementation par la direction et/ou les salariés. Il peut en découler des simplifications des modalités de traitement de ces sujets.

En cela, les pistes d'action sur les CHSCT qui se proposent de renforcer les capacités d'analyse sont pertinentes lorsqu'elles ne portent pas uniquement sur l'application de la réglementation. Elles doivent aussi intégrer des outils méthodologiques qui permettent de penser et d'agir sur la complexité du travail. Il s'agit ainsi de les doter de nouveaux outils permettant d'appréhender autrement les situations de travail (analyse) et la façon de les traiter (action). Plus spécifiquement, ces outils doivent leur permettre de penser autrement leurs actions et leur rôle, notamment par rapport à la place qu'ils donnent aux salariés. En cela, la proposition de nouvelles techniques d'analyse ne peut suffire. Il est également indispensable qu'ils puissent mobiliser ces nouveaux outils. Tout comme les aspects réglementaires de leur activité, ces formations sont primordiales, mais elles ne peuvent constituer les seules pistes d'actions.

### 2.3. La nécessité de construire localement des formes d'action du CHSCT

Enfin, il apparaît que l'action du CHSCT ne peut se limiter aux réunions ordinaires trimestrielles. Pour contribuer à la résolution des problèmes, les représentants du personnel doivent dépasser des modalités de travail qui s'appuient uniquement sur les temps d'action officiels de l'instance. Plus ils disposeront d'occasions pour traiter de façon dynamique les sujets dans le temps, moins les contraintes évoquées précédemment seront présentes et plus il sera possible pour eux de réaliser un travail dont ils puissent être fiers. En cela, il leur est nécessaire de construire et de définir justement la méthode par laquelle ils vont pouvoir résoudre ces problèmes. C'est justement là que peuvent se construire les conversions mentionnées précédemment. En cela, la façon dont ils vont pouvoir définir les formes de leur propre activité va avoir un impact sur la manière dont ils vont contribuer à résoudre les situations problématiques qui parcourent leur entreprise.

Or, il nous semble justement que la constitution même du CHSCT, en créant un groupe aux enjeux et fonctions si diverses, ne favorise pas la possibilité de construire des formes situées pour l'action du CHSCT. De plus, les contraintes temporelles viendront également influencer le temps dont disposent les acteurs pour justement mettre en débat les pratiques et les difficultés qu'ils rencontrent. En cela, ils peuvent rencontrer des difficultés à définir la façon dont ils vont pouvoir justement traiter les situations que rencontrent les salariés. Les possibilités d'articuler pensée et action sont ainsi plus restreintes. Ces difficultés n'étant pas débattues, elles seront portées individuellement et peuvent contribuer à l'émergence de stratégies de défense individuelle, mais aussi collective. Il peut en résulter des visions négatives des salariés et du travail, mais aussi contribuer à ce que l'action du CHSCT soit perçue comme inefficace par les

acteurs de l'entreprise, dont les représentants du personnel eux-mêmes. Cela contribuera à construire des analyses et des actions dans lesquelles les salariés ne se « retrouvent » pas. Pour supporter ces situations qui peuvent être douloureuses, les représentants du personnel peuvent être amenés à traiter de plus en plus les sujets sans les salariés, ce qui à son tour va contraindre la construction d'action qui s'appuie sur eux.

Dès lors, il se pose la question de la façon dont un groupe qui ne peut et ne doit pas être considéré comme un collectif de travail peut malgré tout développer un travail collectif. En cela, il s'agit de comprendre comment il est possible pour eux de développer une activité collective malgré le fait qu'ils ne partagent pas des règles de métiers, ne partagent pas les mêmes objectifs et ne disposent pas des mêmes moyens d'action. En un sens, il s'agit de comprendre ce qui peut faciliter l'émergence d'un travail collectif tout en garantissant le maintien des différences et des prérogatives de chacun des acteurs.





# CHAPITRE 13. FAVORISER UNE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL QUI PASSE PAR LES SALARIES : LE CAS DE LA BOULONNEUSE

---

Observons tout d'abord la première intervention que nous avons mise en place. Après une présentation du modèle d'intervention, nous aborderons la situation initiale du sujet sur lequel nous sommes intervenu. Nous montrerons ensuite comment nous avons structuré notre action avec les représentants du personnel pour contribuer à améliorer les situations de travail des salariés, tout en permettant un développement des pratiques des représentants du personnel. Nous aborderons alors la manière dont cette intervention s'est déroulée et évoquerons les difficultés rencontrées. Nous pourrions ensuite examiner les résultats de cette intervention.

## 1. LE MODELE DE L'INTERVENTION

---

Nous étions au commencement de nos travaux lorsqu'a débuté cette intervention. Nous avions à ce moment-là qu'une représentation limitée des CHSCT et de l'activité des représentants du personnel. Nous nous sommes donc appuyé sur des modèles généraux de l'intervention ergonomique que nous souhaitions mobiliser pour agir sur deux constats généralement partagés dans la littérature à propos des actions des représentants du personnel : les difficultés à intégrer les salariés et une faible prise en compte du travail.

Par ailleurs, nous souhaitions agir sur les CHSCT et non pas directement pour eux. Nous avons également l'hypothèse générale d'une nécessité pour les représentants du personnel à définir des formes situées de leurs actions. En cela, nous devons leur proposer des outils méthodologiques utiles à leurs actions qu'ils pourraient eux-mêmes mobiliser et « mettre à leur main ». Pour cela, nous devons les laisser en charge de la mission et des décisions. Nous souhaitons ainsi nous appuyer sur ce dernier point pour y intégrer les deux premiers.

C'est pourquoi nous souhaitons construire une intervention qui passe par un accompagnement à mener d'une façon différente cette mission. Nous devons donc définir avec eux les formes particulières que pourrait prendre cette intervention. Nous souhaitons pour cela organiser des rencontres fréquentes dans le cadre de la mission. Ces réunions seraient autant d'occasions de les amener à construire autrement la mission en proposant des points de méthodes et des connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail<sup>34</sup> (variabilité et aléa, régulation, travail collectif, etc.). Nous comptons ainsi les laisser au premier plan lors des interactions avec les autres membres du CHSCT, mais aussi les autres acteurs de l'entreprise. Nous pourrions alors nous focaliser sur l'observation de leurs pratiques à ces moments-là.

Ces deux méthodes (en action auprès des représentants du personnel et en observation à d'autres moments) nous permettraient ainsi d'obtenir plus facilement des données de recherche sur la manière dont les représentants du personnel construisent et conduisent une mission. Nous pourrions également repérer la façon dont il est possible de contribuer à transformer les pratiques.

Le tableau suivant résume nos principales hypothèses et les modalités d'intervention qui en découlent.

---

<sup>34</sup> Pour plus de précisions sur le fonctionnement de l'homme au travail, se reporter à l'annexe 4.

Hypothèses	Modalités d'intervention
<b>L'activité des représentants du personnel est à considérer comme un travail</b>	Observations des représentants du personnel en situation d'action
<b>Partir d'une demande locale permet de nous construire un positionnement favorable</b>	Choix d'un sujet que traite déjà le CHSCT
<b>L'intégration des salariés et du point de vue du travail facilite la résolution des situations</b>	Définition de la mission avec les salariés Observations et entretiens sur le terrain Test des outils
<b>Le développement des pratiques passe par l'expérimentation d'une nouvelle façon de faire</b>	Nous accompagnons les représentants du personnel qui restent responsables de la mission Cet accompagnement passe par des apports de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail et une aide à la structuration de la mission
<b>Il est nécessaire de disposer de temps de réflexion sur l'action</b>	Des réunions fréquentes avant et après les actions
<b>La mission doit s'intégrer dans le fonctionnement de l'établissement</b>	Intégration des salariés et des encadrants Restitution au CHSCT

Tableau 14 : lien entre nos hypothèses et les modalités d'intervention sur la boulonneuse

Le modèle général de l'intervention peut se résumer dans la figure ci-dessous.

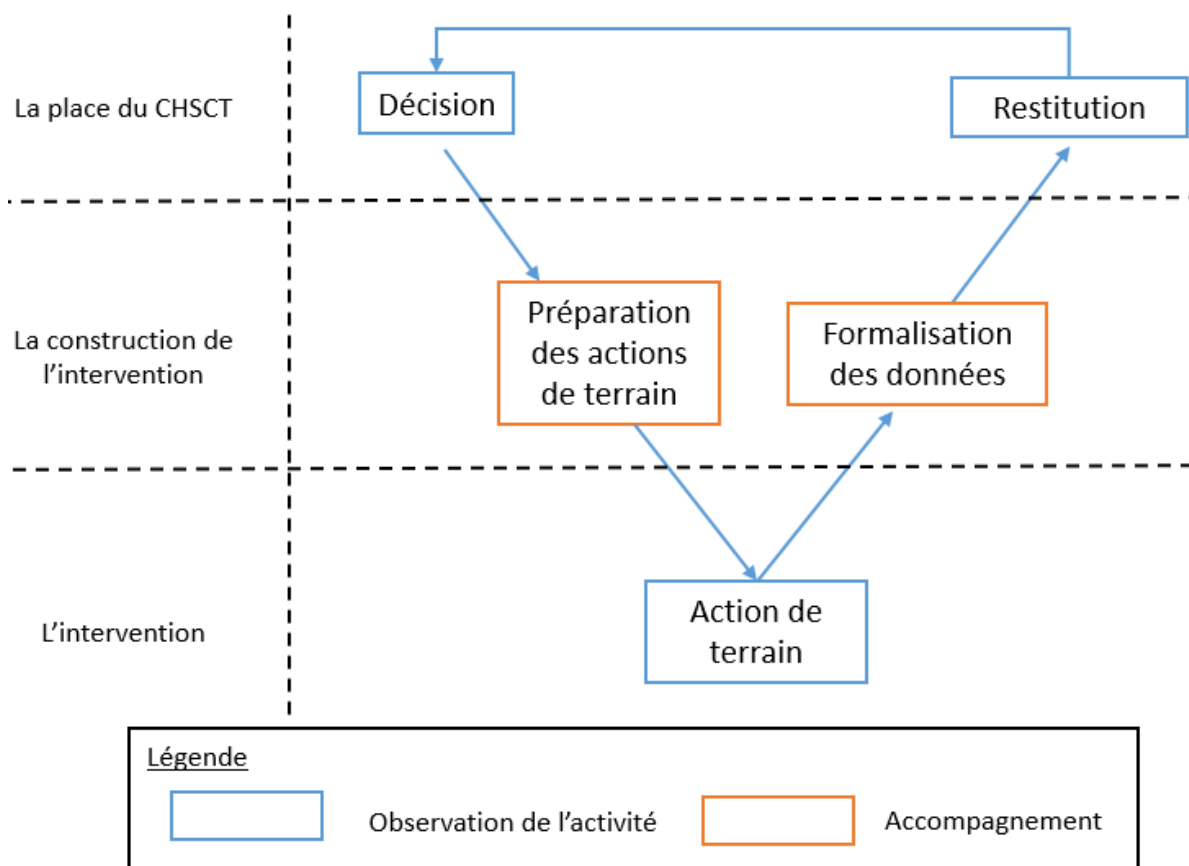


Figure 29 : modèle général de la première intervention au sein d'un CHSCT d'un service national

## 2. LA SITUATION AVANT NOTRE ARRIVEE

---

Lorsque nous avons débuté nos travaux, le CHSCT d'un service national tentait depuis plusieurs mois de renouveler l'outillage de trois équipes. Celui-ci était en effet jugé désuet, notamment suite à une action menée en 2011 par le médecin du travail sur les vibrations occasionnées par ces appareils. En octobre 2011, les représentants du personnel remontent la question suivante :

les équipes souhaitent une réelle concertation avec leurs dirigeants au moment du choix de matériel avant achats (EPI, groupe électrogène, outillage spécifique aux métiers...), ceci afin de répondre à la demande réelle des agents ainsi qu'à la spécificité du matériel nécessaire au métier.

La direction prend alors contact avec une nouvelle entreprise et le président de l'instance précise que « chaque chef d'équipe a été doté d'un catalogue outillage [...]. Le choix de l'achat de l'outillage [...] est soumis aux chefs d'équipe pour finaliser la commande ».

Les réunions suivantes montrent toutefois une situation qui ne trouve pas d'issue. Les représentants du personnel rappellent ainsi lors de la réunion de mars 2012 que « la recherche d'outil plus léger est à poursuivre ». Lors de la réunion de mai 2012, « le Comité souhaite savoir où en sont les recherches concernant la mise à disposition d'un outillage plus léger, avec moins de vibrations et comportant à la source une aspiration des poussières et des vapeurs ».

Ainsi, huit mois après la première sollicitation des salariés, l'outillage n'est toujours pas remplacé. Il s'effectue également une modification sur la demande des salariés. Les représentants du personnel « prennent en main » le dossier et les décisions sur le choix des outils se font au sein de l'instance à partir des caractéristiques techniques des outils. Malgré la demande initiale des opérateurs, le mode de traitement du sujet les en a écartés.

## 3. LA CONSTRUCTION D'UNE DEMANDE LOCALE

---

Durant la réunion ordinaire de juin 2012, lorsque nous présentons les travaux que nous allons mettre en place, nous proposons également un accompagnement. Le CHSCT va alors suggérer que celui-ci se fasse sur cette question du renouvellement des outils. Comme ils ne parviennent pas à trouver de solutions satisfaisantes, c'est l'opportunité de résoudre un problème récurrent qui, semble-t-il, est considéré sans issue par les salariés et la plupart des membres du CHSCT.

Notre proposition a ainsi tout de suite suscité un intérêt. Pour autant, sa validation devait encore faire l'objet d'un point à l'ordre du jour de la réunion ordinaire suivante. La mission a été acceptée et deux représentants du personnel, Yvan et Émile<sup>35</sup>, ont été désignés.

Une semaine après la réunion ordinaire, une réunion motivée est organisée pour traiter un tout autre sujet. En y participant, cela nous donnait l'occasion de rencontrer Yvan et Émile. Nous convenons alors de déjeuner pour définir la façon dont nous pourrions mener cette intervention.

## 4. LA CO-CONSTRUCTION DES MODALITES D'INTERVENTION

---

### 4.1. Une première rencontre informelle

Cette rencontre informelle nous permet non seulement d'en apprendre un peu plus sur cette mission, mais aussi de mieux cerner la constitution de l'équipe que nous formions.

Il s'est tout d'abord révélé que les difficultés de traitement de cette question avaient amené le président à donner « carte blanche ». Le sujet ne semblait plus limité à la question des outils et nous pouvions définir tous les trois les contours de la mission. Cette rencontre nous a permis

---

<sup>35</sup> Les prénoms ont été modifiés.

de discuter de nos approches respectives sur ce projet. Nous apprenions qu'Yvan et Émile n'étaient pas réellement volontaires. L'un a été choisi dans la mesure où la mission concerne les équipes dans lesquelles il travaille ; l'autre en raison de son expérience professionnelle antérieure à la SNCF qui le dote de connaissances et compétences jugées utiles à la mission. Ils ne semblaient néanmoins pas opposés à ce travail en commun et ils étaient prêts à s'investir.

Lors de cette rencontre, nous avons défini les grandes lignes de la démarche que nous allions mettre en place ensemble. Cela nous a permis de clarifier les objectifs de chacun et de déterminer la façon dont fonctionnerait notre « équipe ». Nous avons ainsi noté dans notre journal de bord que « cette première prise de contact a été bénéfique. On est parti sur une base où on discute de façon libre sur l'orientation de la mission ».

En cela, cette rencontre informelle nous semble importante puisqu'elle permet de créer des conditions favorables à la mise en place d'un travail en commun.

Pour donner suite à ces échanges, nous avons proposé de mettre en place un autre temps de travail pour construire la mission. Il est alors survenu l'une des contraintes principales à laquelle nous devons nous adapter tout au long de cette intervention. Les possibilités de se réunir étaient rares. Nous avons tous les trois d'autres activités en parallèle et étions chacun éloignés géographiquement. Trouver une date commune nécessitait de multiplier les échanges et pour eux d'en valider la possibilité auprès de leur encadrant. De fait, la première réunion n'a eu lieu qu'un mois plus tard, en novembre 2012.

## 4.2. Définir la place des salariés dans la mission

La première partie de la réunion nous a tout d'abord permis d'obtenir une première vision des situations de travail des salariés des équipes concernées. Nous avons en effet besoin de disposer tous les trois d'une première compréhension de ces situations pour définir la façon dont nous pourrions intervenir. Pour cela, nous nous appuyons sur l'expérience personnelle d'Yvan.

Nous pressentons alors que la question des outils n'en est qu'une parmi d'autres. Profitant de la possibilité d'élargir les objectifs de la mission, nous échangeons avec eux sur ce qui pourrait finalement être l'objet de la mission. Nous nous appuyons pour cela sur les éléments présentés par Yvan. C'est l'occasion de proposer une première « lecture » différente des situations et de définir à partir de cela une méthode qui nécessite de se rendre sur le terrain pour comprendre la façon dont les opérateurs travaillent<sup>36</sup>.

Il s'agissait tout d'abord de donner à voir cette mission et pour cela, nous devons la présenter aux opérateurs. Nous avons également aidé les représentants du personnel à définir la façon dont ils pourraient présenter les objectifs et les modalités de la mission. Nous proposons ainsi une façon de construire un positionnement vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, nous souhaitons intégrer les salariés de façon à ce qu'ils contribuent à définir les éléments à prendre en compte dans le cadre de notre mission. Nous pourrions ainsi prendre du recul sur les sujets mis en avant par Yvan. Nous souhaitons ainsi dépasser une sélection des outils qui se déroulait uniquement au sein de l'instance pour donner une place plus importante aux salariés. Nous pourrions ainsi mieux prendre en compte les situations d'usage de ces outils et avoir une approche qui ne se centre pas sur leurs caractéristiques techniques.

Enfin, nous désirions organiser une phase de tests durant laquelle les salariés pourraient expérimenter les nouveaux outils. Nous voulions également que ces tests s'étendent dans la durée et dans différentes situations. Les représentants du personnel pourraient ainsi obtenir des retours plus riches. Il serait ainsi possible de mieux définir les caractéristiques de ces outils, mais aussi favoriser leur appropriation par les salariés.

<sup>36</sup> Le point 1 de l'annexe 13 résume les échanges de cette réunion.

Nous proposons ainsi une autre façon d'aborder les situations de travail. En cela, ces premiers échanges sont utiles d'un point de vue opérationnel puisqu'ils permettent de repérer un certain nombre de sujets qui peuvent être importants de prendre en compte dans le cadre de la mission. Ces échanges permettent surtout de mettre en lumière la façon dont les représentants du personnel analysent les situations. En cela, il est possible pour l'intervenant de proposer un éclairage scientifique sur le fonctionnement de l'homme au travail, mais aussi de proposer un premier décalage sur la façon d'aborder le problème.

Ceci nous a également permis de mettre en avant l'importance d'inclure les salariés. Les premiers échanges avec Yvan nous permettaient en effet d'incarner nos paroles par rapport à des situations de terrain spécifiques. Nous pouvions ainsi leur proposer des hypothèses situées qu'il nous serait nécessaire d'aller vérifier sur le terrain.

### 4.3. Des réunions fréquentes

Nous devons également disposer de temps spécifiques durant lesquels nous pourrions leur apporter une nouvelle façon d'approcher le travail des salariés, mais aussi leur propre travail. Nous nous sommes donc entendus pour instaurer des temps d'échanges avant et après chaque action. Il était ainsi possible de préparer les actions à venir et par la suite de débriefer sur le vif. C'était également l'occasion de préparer la restitution de leurs actions en CHSCT.

Ces réunions nous permettaient ainsi d'apporter un certain nombre de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail et de les aider à regarder autrement les matériaux qu'ils relevaient sur le terrain. Nous pouvions ainsi les aider à mettre en mots les situations qu'ils observaient, les paroles qu'ils entendaient.

Cela permettait surtout d'instaurer une démarche réflexive avec eux sur la conduite de la mission elle-même. Il était ainsi possible pour nous de mieux comprendre l'activité des représentants du personnel, mais aussi pour eux de disposer d'un temps pour construire et adapter la mission lorsqu'une difficulté se présentait.

### 4.4. La place de la mission dans l'établissement

Enfin, cette mission ne devait pas se dérouler en « vase clos ». Elle devait être intégrée dans le fonctionnement du CHSCT. Nous avons mis en avant l'importance de définir les modalités de restitution de notre travail aux autres membres du CHSCT. Par ailleurs, certaines décisions doivent être prises par l'ensemble du CHSCT. Nous souhaitions également que la démarche que nous mettions en place puisse alimenter les réflexions du comité dans son ensemble.

Par ailleurs, nous devons également donner une place aux encadrants (DPX et DUO). Nous mettions en avant l'intérêt de leur donner une visibilité de notre mission, notamment en prévision des décisions d'achat des outils. L'un des représentants du personnel a ainsi pris l'initiative d'aller rencontrer le DUO pour le prévenir de la mise en place de la mission. Pour cela, nous l'avons conseillé sur les éléments à mettre en avant.

Ainsi, lors de cette première réunion, nous avons co-construit une intervention qui intégrerait les trois points suivants :

1. la participation des salariés par plusieurs modalités :
  - aide à la définition des situations de travail à prendre en compte ;
  - des observations sur le terrain et des entretiens avec les salariés ;
  - une phase de test des outils.
2. des réunions fréquentes entre nous ;
3. des restitutions à l'ensemble du CHSCT et la sollicitation des encadrants quand cela s'avérerait nécessaire.

## 5. LE DEROULEMENT DE L'INTERVENTION

### 5.1. La définition des objectifs de l'intervention avec les salariés

Nous souhaitions donc replacer les opérateurs au centre de la mission. Pour cela, nous avons profité d'une formation où la plupart des opérateurs étaient rassemblés en un même endroit.

Pour les représentants du personnel, cette rencontre devait principalement servir à annoncer la mission et connaître « ce qui va et ce qui ne va pas »<sup>37</sup>. Pour nous, c'était surtout l'occasion de permettre aux salariés de contribuer à définir les situations que nous pourrions prendre en compte dans nos analyses. Nous devons donc éviter que les échanges se limitent à des besoins exprimés sur les outils et leurs caractéristiques. C'est pourquoi nous avons suggéré que cette première rencontre serve à définir avec les salariés les situations les plus pertinentes à venir observer pour comprendre leur travail. Nous avons également indiqué qu'il était important de signaler aux opérateurs que dans le cadre de cette mission, nous ne pourrions pas prendre en compte l'ensemble des sujets qu'ils pourraient nous faire remonter, mais qu'ils feraient tout de même l'objet d'une présentation lors de la prochaine réunion du CHSCT.

Alors que les représentants du personnel imaginaient que les salariés n'auraient pas grand-chose à dire, les salariés parlent de leur travail. Pour Yvan : « moi, par rapport à ce que je m'attendais des gars, j'étais agréablement surpris, parce qu'il y avait une participation... qui était même trop importante, qui allait dans tous les sens. Sur le coup, c'est vrai qu'ils ont participé ».

Cette première étape nous a ainsi permis de montrer aux représentants du personnel l'intérêt de ne pas s'appuyer uniquement sur leurs propres représentations, mais aussi de solliciter les salariés. Ils ont ainsi repéré une multitude de nouveaux sujets. La question des outils n'en était qu'une parmi d'autres (organisation des chantiers, intégration des jeunes, etc.).

Pour autant, cette nouvelle façon d'échanger avec les salariés fait remonter tout un tas d'informations et de sujets qu'il est nécessaire de canaliser. Peu habitués à mener des discussions de cette façon, les représentants du personnel semblaient en difficulté. Ainsi, bien que nous devons être en retrait, nous avons parfois guidé les discussions pour favoriser les échanges sur le travail et montrer l'intérêt de cette approche.

### 5.2. La formalisation des données

Suite à cette rencontre, nous avons aidé les représentants du personnel à formaliser toutes les informations qu'ils avaient recueillies en prenant un temps pour échanger avec eux en vue de la réunion du CHSCT à venir. Cela nous a également permis de préparer les prochaines actions de la mission, notamment en définissant les phases d'activité que nous souhaitions observer<sup>38</sup>.

Durant la réunion, il s'agissait de valider les sujets sur lesquels nous souhaitions agir, mais aussi présenter notre approche. Cette restitution s'est faite en fin de réunion et nous n'avons pas eu beaucoup de retours. Nous avons toutefois validé la méthodologie de cette mission.

Nous pensons ici avoir fait une erreur. Nous leur avons en effet proposé de reprendre par écrit nos discussions et de leur transmettre. Ils ont utilisé nos notes et le compte-rendu est principalement celui que nous avons rédigé. Cela n'a pas favorisé l'appropriation de la démarche. C'est pourtant une étape importante pour développer un nouveau regard sur le travail. Nous avons toutefois mis en place une autre façon de fonctionner par la suite et les comptes-rendus suivants ont ainsi été construits en commun lors des sessions de travail.

<sup>37</sup> Citation issue de nos notes lors de la réunion de lancement de novembre 2012.

<sup>38</sup> Le point 2 de l'annexe 13 présente le compte-rendu présenté lors de la réunion du CHSCT de décembre 2012.

### 5.3. Gérer les contraintes de temps

La suite de la mission s'est révélée plus difficile à mener. Il s'est avéré complexe de nous rencontrer tous les trois à des périodes qui correspondaient aux phases d'activité que nous avions ciblées.

Cela a contribué à ce que la rencontre avec les fournisseurs se déroule avant les observations. En théorie, cette phase devait se dérouler en dernier, une fois le cahier des charges des outils construit. Mais Yvan souhaitait avancer plus vite sur cet aspect. Il avait repéré de nouveaux outils et il souhaitait rencontrer les commerciaux de l'entreprise pour en discuter. Nous l'avons donc accompagné au rendez-vous qu'il avait organisé. Nous souhaitions plus particulièrement l'aider à se détacher d'une approche centrée sur les caractéristiques techniques des outils.

En réaction face à une situation que nous n'avions pas anticipée, nous nous sommes retrouvé à préparer cette rencontre dans le train, entre deux wagons. Pour l'outiller malgré le fait que nous n'avions aucun cahier des charges, nous nous sommes encore une fois appuyé sur son expérience personnelle. Pour cela, nous l'avons amené à nous présenter le déroulement d'un chantier. Nous l'avons ainsi interrogé sur les différentes phases d'activité, l'enchaînement des tâches, les outils utilisés, la variabilité des situations de travail, les aléas qui pouvaient se produire, etc. Nous espérions ainsi mettre l'accent sur les situations d'usage des outils.

Nous souhaitions surtout définir avec lui la nature des échanges à avoir avec un fournisseur. Il s'agissait plus particulièrement de définir un partenariat incluant la possibilité de tester le matériel. Durant ce premier contact, nous ne comptons également pas intervenir, pour laisser le représentant du personnel à la manœuvre. Toutefois, nous avons également dû recentrer les échanges sur la construction d'un partenariat, Yvan se laissant naturellement entraîner par le fournisseur sur les caractéristiques techniques. Lors de cette rencontre, il a été possible de repérer un outil qui pouvait convenir, une boulonneuse sur batterie. Nous avons obtenu un accord de principe pour disposer de cet appareil pour le mettre à l'essai auprès des opérateurs.

Nous avons aidé Yvan à construire un partenariat avec le fournisseur. Par la suite, il reproduira cette approche auprès d'autres fournisseurs, permettant ainsi de s'éloigner de discussions centrées sur les caractéristiques des objets et de construire avant tout un partenariat permettant de donner une place aux salariés dans le choix des outils.

### 5.4. Une redéfinition des objectifs de la mission

Nous nous sommes rendus tous les trois une première fois sur le terrain, pour observer une équipe en action, suivi d'un entretien collectif. Cette première occasion nous permettait de mieux appréhender les situations d'usage des outils.

Nous constatons lors des échanges avec les opérateurs qu'ils expriment des doutes sur la possibilité de faire évoluer la situation, que cela soit pour les outils ou l'organisation des chantiers. Cumulée aux difficultés à tenir la mission, cette situation nous a amené à redéfinir les objectifs. Plus particulièrement, nous proposons aux représentants du personnel de « débloquer » la façon dont les salariés appréhendent les possibilités de transformation en nous centrant sur un objectif plus facilement atteignable<sup>39</sup>.

L'intervention se centrera alors sur la phase de test. En lien avec les difficultés à nous retrouver pour mener la mission ensemble, les observations et entretiens se feront durant l'expérimentation par les opérateurs de la nouvelle boulonneuse. Les caractéristiques de la mission, mais aussi de ce que nous disent les opérateurs nous amènent ainsi à traiter les questions plus complexes dans un second temps.

<sup>39</sup> Voir le point 3 de l'annexe 13.



## 5.5. La phase de test

L'intervention va toutefois connaître une pause. Tout d'abord, Yvan rencontrera des soucis personnels qui vont l'amener à se retirer de ses activités syndicales. Ensuite, Émile participe de moins en moins. Il lui est en effet difficile de prévoir ses disponibilités pour la mission.

Nous retrouvons là les difficultés pour les représentants du personnel à s'absenter de la production, surtout dans un contexte comme ce CHSCT au périmètre national. Il nous semble ainsi que les modalités de notre intervention n'étaient pas adaptées à cette contrainte. Yvan pouvait être plus facilement disponible et au contact des opérateurs de ces équipes. Émile, lui, doit par contre continuer à tenir son activité principale avec celle pour le CHSCT. En cela, le nombre d'actions et donc de jours à mobiliser était trop important.

Lorsqu'Yvan a repris la mission fin mars 2013, nous la poursuivions par la phase de test. Nous n'expérimentons donc qu'un seul outil, une boulonneuse sur batterie pour remplacer celle alimentée par air comprimé. Il faudra toutefois plusieurs mois avant de pouvoir en disposer et ce n'est qu'à partir de juin 2013 qu'une première équipe pourra l'essayer. Nous devons initialement permettre aux trois équipes de la tester. Yvan devait se charger de la logistique pour pouvoir présenter le nouvel outil aux opérateurs et surtout avoir un retour lors de la récupération de l'outil. Cela n'a toutefois pas été possible pour des raisons de production, les chantiers du moment relevant d'activités ne nécessitant pas cette boulonneuse. La nouvelle boulonneuse sur batterie a ainsi été testée par une seule équipe, mais sur plusieurs semaines.

## 5.6. La présentation des résultats en CHSCT

En octobre 2013, une dernière présentation en CHSCT vient clôturer l'intervention. Nous n'avons toutefois pas l'occasion d'y assister et ce sera par téléphone que nous aurons des retours de la part d'Yvan.

Selon Yvan, tout le monde semblait approuver la mission et ses résultats. Il nous rapportait principalement les propos du président qui paraissait très satisfait. Selon ses propos, cette mission était perçue comme étant « du pur CH ». Ainsi, même si cette mission a mis plus de temps que prévu, « le résultat est là »<sup>40</sup>.

# 6. RESULTATS DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT

---

## 6.1. Pour les représentants du personnel

Le premier résultat porte sur la résolution d'une situation avec les salariés. Ceux-ci ont été intégrés depuis le début de la mission et ont contribué à définir l'adéquation d'un outil avec leur activité. Cela a surtout contribué à montrer qu'il est possible de faire évoluer les situations. Alors que les salariés ne voulaient pas au départ d'une nouvelle boulonneuse, étant persuadés qu'elle ne conviendrait pas, ils avaient changé d'attitude. Lorsqu'il a fallu rendre l'outil au fournisseur, ils ne souhaitaient plus s'en séparer. Ils refusaient jusqu'à présent toute modification de l'outillage, préférant continuer à utiliser l'ancien avec tous ses défauts. Ils acceptaient maintenant d'en tester de nouveaux. Cette nouvelle attitude s'illustre par le cas d'un nouveau système d'éclairage qu'ils mettaient jusque-là en doute et qu'ils sont maintenant prêts à tester.

Le second résultat porte sur la découverte par les représentants du personnel de l'intérêt de faire parler les salariés de leur travail pour collecter des informations sur les situations de travail.

---

<sup>40</sup> Le point 4 de l'annexe 13 résume les principales informations, notamment chronologiques, de cette intervention.

Lors du premier contact, alors que les deux représentants du personnel pensaient que les salariés n'allaient exprimer que peu de choses, ils ont été surpris du nombre de sujets évoqués.

Le dernier résultat concerne l'évolution des arguments mobilisés lors des échanges au sein du CHSCT. Alors que les échanges portaient dans un premier temps uniquement sur les propriétés des outils, de nouveaux arguments issus des situations de travail facilitées par la nouvelle boulonneuse sur batterie ont été présentés à la fin de la mission. Les représentants du personnel abordaient maintenant des questions de santé (moins de manutention), d'économie de matériel (moins d'usures des flexibles d'air) et de production (temps d'intervention réduit lorsqu'un chantier ne nécessite pas l'utilisation d'outils à air comprimé). Nous avons donc une évolution dans la représentation qu'ont les représentants du personnel des situations d'usages de cet outil, qui dépasse le simple acte de boulonner.

## 6.2. Pour notre recherche

Au terme de cette intervention, nous pouvons tout d'abord observer que son déroulement montre bien la façon dont l'activité des représentants du personnel est un travail. Ils doivent adapter leur activité en fonction de l'évolution du contexte et des possibilités.

Ensuite, s'appuyer sur une situation problématique est une occasion privilégiée pour faire évoluer les pratiques. Par la « carte blanche » dont nous disposions, nous pouvions en partie redéfinir les objectifs de la mission, mais aussi disposer de plus de temps pour accompagner les représentants du personnel. Toutefois, cette « carte blanche » n'a pas suffi à assurer une plus grande disponibilité des acteurs. Dans ce cas, comme nous le présentera Yvan à la fin, l'intervention était selon lui trop entrecoupée de temps morts. Ceci s'explique en partie par les difficultés que nous avons à nous réunir, mais aussi à faire coïncider nos disponibilités avec les situations que nous souhaitions observer. Cela a également contribué à ce qu'Émile ne participe plus en fin de mission.

Par ailleurs, en laissant les représentants du personnel gérer la mission, nous pouvons voir qu'il est plus facile pour eux de l'adapter l'intervention à leurs contraintes. Cela nécessite toutefois d'être réactif et d'accepter de conduire des actions qui nous semblent prématurées. L'exemple du contact avec les fournisseurs le prouve. Il y a ainsi un équilibre à trouver entre la proposition d'une démarche et une volonté d'avancer vite de la part des représentants du personnel.

Nous pouvons également noter que cet accompagnement a permis d'enrichir leur réflexion ou du moins faire évoluer leur point de vue. En évoquant la mission, Yvan nous confia :

perso, j'ai bien appris. J'ai bien aimé la façon dont on a échangé. [...] Par la manière que tu avais de... Quand je te présente une situation, tu me disais « plutôt que de la voir comme ça, si tu la voyais comme ça ». À l'inverse, j'ai trouvé ça super bien. J'ai trouvé très enrichissant. Et puis voir... Quand moi il me semblait qu'il y avait un problème ou un truc qui était négatif, tu nous le présentais d'une autre manière, en disant « bah ouais, c'est négatif. Du coup, ça peut peut-être t'apporter ça et tu vois que... ». De ce côté-là, je suis très content d'avoir fait la mission.

Enfin, il nous semble possible, dans une moindre mesure, de contribuer à faire évoluer le regard des représentants du personnel sur le fonctionnement de l'homme au travail. Nous notons des aspects positifs dans le compte-rendu de la mission menée par Yvan à la suite de celle-ci. Dans ce compte-rendu, il mobilise des descriptions qui relèvent de l'activité des opérateurs. Nous pourrions ainsi voir cette modalité d'accompagnement comme une première démarche positive qui permet d'amorcer des réflexions allant dans le sens de la prise en compte du travail et du point de vue du salarié.

Par contre, cette intervention nous montre également toute l'importance de prendre en compte les contraintes de l'activité syndicale. A ce moment-là, nous venions d'intégrer l'entreprise et lors de nos premières rencontres avec Yvan et Émile, nous n'avons pas eu le réflexe d'aborder

ces aspects. Nous avons construit une intervention selon nos critères d'une démarche ergonomique et nous nous sommes rendu compte que dans le cadre de l'activité syndicale, il n'était pas possible de consacrer autant de temps à un sujet tel que celui-ci.

Pour finir, cette intervention nous a permis de mettre en avant l'importance de la formalisation des données. Nous y avons fortement contribué et nous pouvions ainsi apporter un éclairage nouveau sur les éléments recueillis lors d'une action. Pour autant, il nous semble important de prévoir cet aspect de l'intervention qui se propose de modifier les pratiques. Il nous semble qu'il est primordial de pouvoir les accompagner à s'approprier les analyses et les démarches et que ces étapes de formalisation sont autant d'occasions de le faire.

# CHAPITRE 14. DEFINIR DE NOUVELLES MODALITES D'ACTION : LES GROUPES DE TRAVAIL

---

Cette seconde intervention s'est également déroulée avec le CHSCT d'un service national. Nous disposons ainsi d'une meilleure compréhension de l'activité des représentants du personnel dans cet établissement et des contraintes qu'ils avaient à gérer. C'est pourquoi la présentation de cette seconde intervention nous permet tout d'abord de présenter le diagnostic que nous portions alors sur ce CHSCT.

À partir de celui-ci, nous montrerons comment le second projet d'intervention a émergé. Les origines de cette seconde intervention sont issues des réflexions menées par le président et secrétaire dans le cadre du groupe de travail des présidents et secrétaires que nous menions.

Nous pourrions alors présenter la façon dont nous souhaitions justement accompagner les acteurs dans la demande qu'ils nous formulaient. Nous montrerons alors le modèle de l'intervention que nous proposons initialement.

Nous verrons alors dans un troisième temps comment cette intervention a été menée. Plus spécifiquement, la définition d'une nouvelle modalité de travail s'est faite au cours de plusieurs tentatives différentes. Nous montrerons au fur et à mesure les enseignements que nous en avons tirés. La quatrième et dernière tentative nous a permis d'aller jusqu'au bout, permettant de mettre en place un projet que beaucoup pensaient impossible dans l'établissement.

Enfin, nous pourrions regarder les enseignements de ces quatre interventions sur les modalités d'interventions que nous avons construites au fur et à mesure.

## 1. UN CHSCT ISOLE DU RESTE DE L'ENTREPRISE

---

Nous avons déjà présenté certains des éléments concernant les contraintes d'un CHSCT au périmètre national. Nous reprendrons ici les principaux points.

L'établissement, par son périmètre national, contraint les actions du CHSCT. D'une part, les déplacements sur le terrain sont limités, et de l'autre la possibilité de construire des liens avec les différents acteurs de l'établissement sont restreintes. Il en résulte un mode de fonctionnement où les sujets se traitent principalement lors des réunions officielles du CHSCT (ordinaire et motivée). Les représentants du personnel ayant des difficultés à tisser des liens avec les encadrants des différentes équipes qui constituent l'établissement, c'est le président de l'instance qui se retrouve de fait être le coordinateur entre les demandes des représentants du personnel et les réponses de ces encadrants. Il en résulte une charge de travail plus importante pour le président, mais aussi des difficultés pour légitimer l'action du CHSCT.

En cela, les spécificités de l'établissement rendent plus difficiles le traitement au fil de l'eau des sujets et la construction de liens avec les différents acteurs. Il en ressort des difficultés à rendre légitime l'action du CHSCT, mais semble également provoquer un sentiment d'inefficacité de la part des représentants du personnel. Par conséquent, ils considèrent qu'ils ne sont souvent pas bien perçus par les autres acteurs de l'entreprise.

## 2. L'EMERGENCE D'UNE DEMANDE LOCALE

---

Contrairement à toutes les autres interventions que nous avons menées, celle-ci fut une réelle demande des acteurs, en ce sens qu'ils ont défini eux-mêmes des modalités d'action sur lesquelles ils souhaitaient que nous les accompagnions. Plus spécifiquement, le président et le secrétaire souhaitaient développer les possibilités d'action des représentants du personnel en mettant en place des groupes de travail entre les réunions ordinaires. Ils organisaient une réunion où ils nous convièrent pour en définir les modalités.

## 2.1. Les origines de la demande

Cette demande nous a été faite alors que nous étions en train de mener une première intervention au sein de cette instance. Ainsi, même si celle-ci n'était pas encore terminée, les premiers résultats contribuaient à crédibiliser notre capacité à les accompagner dans le traitement des sujets. En cela, la première intervention peut être vue comme un terreau fertile pour la mise en place de la seconde.

Ensuite, le cadre du groupe de travail des présidents et secrétaires que nous menions nous permettait de présenter des éléments de nos diagnostics à ces acteurs, mais aussi de mettre en débat les pratiques actuelles des membres. Lors de la seconde réunion de travail de ce groupe, nous avons invité tous les participants à présenter une action ou une modalité de travail qu'ils considéraient comme innovante. De ces différents échanges et présentations sont sortis deux points qui se trouvent être en rapport direct avec le sujet de cette expérimentation :

- la nécessité de construire des liens avec les encadrants et les salariés pour avoir une visibilité des situations sur le terrain, mais aussi pour favoriser la mise en place des actions ;
- le besoin, parfois, de s'extraire des contraintes du CHSCT par des formes particulières de travail (groupe miroir, groupe de travail...).

Il nous semble ainsi que leur proposition, qui porte bien sur une réflexion sur le mode de fonctionnement du CHSCT, trouve son origine dans un croisement de ces deux aspects. Le président et le secrétaire reconnaissaient dans ces propos les difficultés du mode de fonctionnement de leur instance et avaient repéré à cette occasion une piste possible permettant d'y travailler.

Pour allier ces deux aspects, le président émit l'idée au secrétaire de mettre en place des groupes de travail. Cette proposition émanant du président, partagée par le secrétaire, nous intéressait à plus d'un titre. Tout d'abord, nous avons ainsi l'opportunité d'approfondir la première expérimentation qui nous avait permis d'accompagner les représentants du personnel dans le cadre habituel du CHSCT. Ici, il s'agissait de les intégrer dans un endroit inhabituel pour eux, mais aussi pour les autres acteurs de l'établissement. Il se posait dès lors la question de savoir les formes possibles que pouvait prendre notre accompagnement pour légitimer et crédibiliser leur place et leurs apports.

Ensuite, et en lien avec le point précédent, nous pouvions également aborder la façon dont peuvent se construire les liens entre le CHSCT et les acteurs de l'entreprise. Comme le montrera cette expérimentation, les capacités d'action des représentants du personnel sont étroitement liées aux différents réseaux sociaux à leur disposition et mobilisables en fonction des sujets.

Enfin, cette proposition provenait d'une demande des acteurs et faisait suite à une réflexion de leur part sur leurs pratiques. Ainsi, nous pouvions en partie nous assurer de la volonté des acteurs à mener cette expérimentation à son terme. C'était pour nous une belle opportunité d'intégrer une démarche réflexive des acteurs et de pouvoir alimenter celle-ci.

Ainsi, nous étions convié à accompagner les membres du CHSCT dans un projet qu'ils avaient engagée. Dans ce cas, une première intervention ainsi qu'un cadre particulier permettant de mettre en lumière les pratiques avaient contribué à ce que le président et le secrétaire s'approprient des éléments de réflexion et mettent en place des actions.

## 2.2. Les objectifs des acteurs

Les objectifs semblaient en grande partie partagés. Pour le président, il s'agissait de favoriser la prise en compte des propositions du CHSCT dans un projet, ce qui, dans un second temps, devait contribuer à la validation par le CHSCT des propositions issues du groupe de travail. Pour le secrétaire, il s'agissait de « changer de type d'animation. On ne réagirait pas par réflexe. On travaillerait en commun, sans que ça soit de la cogestion ».

Pour le président, c'est l'occasion de tisser des liens entre le CHSCT et les encadrants. Pour lui, il serait ainsi possible de montrer que travailler avec le CHSCT ne signifiait pas forcément augmenter les coûts si les remarques étaient prises en compte le plus tôt possible. Pour les représentants du personnel, c'est également l'occasion de redonner de l'importance aux contacts qu'ils entretenaient avec les salariés.

## 3. LE MODELE DE L'INTERVENTION

---

Notre intervention devait permettre de définir les modalités qui permettraient aux représentants du personnel de s'intégrer dans ces groupes de travail. Nous devons les accompagner dans des lieux et auprès d'acteurs inhabituels pour eux.

Il devenait évident que les pratiques des représentants du personnel consistant à critiquer les décisions ne pouvaient fonctionner dans ces endroits. Nous devons donc contribuer à ce que les représentants du personnel développent une autre façon d'agir. Nous devons plus particulièrement les aider à gagner en légitimité auprès des autres acteurs de ces groupes de travail. Cet aspect rendait encore plus criante la nécessité pour eux de pouvoir s'appuyer sur le travail et ainsi être en mesure de fournir aux acteurs de ces groupes de travail des informations qu'ils puissent travailler et intégrer dans la gestion du projet.

En cela, ce n'est pas le fait de travailler ailleurs qui va légitimer leur participation et donc l'intégration de leur point de vue, mais bien le fait de pouvoir s'appuyer sur les situations de travail des salariés, qui seront alors autant d'éléments qui pourront être opérants pour les autres acteurs.

Lors de cette première réunion, nous avons construit les modalités de notre intervention. Tout d'abord, nous serions tout comme dans la première intervention en accompagnement des représentants du personnel. Nous ne participerions pas aux discussions lors des groupes de travail. Nous y occuperions une place d'observateur. Cela nécessitait toutefois que nous clarifiions notre place au sein de ce groupe de travail auprès des autres acteurs. Cela nous fournissait l'occasion d'indiquer que cette modalité de travail était une expérimentation d'une nouvelle façon de fonctionner pour traiter des sujets, ce qui pouvait favoriser la mise en place de discussions portant sur le fonctionnement même de ce groupe de travail.

Concernant les modalités de travail de ces groupes, il a été établi que c'était le président qui déciderait du nombre de représentants du personnel qui participeraient, en fonction de l'importance des sujets. La désignation des personnes se ferait par les représentants du personnel. Par ailleurs, le président désignerait également l'animateur du groupe de travail, en concertation avec le Dirigeant d'Unité concerné par le sujet. Concernant la construction et les modalités de travail du groupe, c'est son animateur qui en aurait la charge. Il a par ailleurs été précisé que ces groupes de travail n'étaient pas des lieux de prise de décisions, mais des lieux de construction d'arguments permettant à qui de droit de décider avec une meilleure compréhension des enjeux.

La première intervention nous avait montré l'intérêt de disposer de temps spécifiques avec les représentants du personnel pour construire et débriefer les actions, c'est pourquoi nous reprenons la structure générale que nous avons utilisée, à savoir des temps avant et après chaque action dans le cadre de ces groupes de travail pour outiller utilement les représentants du personnel.

Toutefois, à la différence de la première intervention, les phases de restitutions des travaux à l'ensemble du CHSCT n'avaient pas pour vocation de permettre au CHSCT de prendre des décisions sur la construction ou les choix réalisés au sein du groupe de travail. Ces phases permettaient par contre aux représentants du personnel de présenter les sujets et questions sur lesquels ils considéraient que le CHSCT devait se positionner.

De ce fait, nous étions en appui lors des actions qui permettaient aux représentants du personnel de participer lors des réunions de travail, mais aussi pour préparer les retours que pourraient faire les représentants du personnel au CHSCT.

Le tableau suivant résume nos hypothèses et les modalités d'intervention qui en découlent.

Hypothèses	Modalités d'intervention
<b>La prise en compte du travail par les représentants du personnel peut légitimer leur participation à un groupe de travail</b>	Accompagnement des représentants du personnel à l'analyse des situations de travail
<b>L'intégration des salariés et du point de vue du travail facilite la résolution des situations</b>	Observations et entretiens sur le terrain
<b>Il est nécessaire d'accompagner les représentants du personnel à la formalisation de leurs analyses</b>	Sessions de travail sur la formalisation des données
<b>Le développement des pratiques passe par l'expérimentation d'une nouvelle façon de faire</b>	Nous accompagnons les représentants du personnel qui restent responsables de la mission Cet accompagnement passe par des apports de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail et par l'aide à la construction d'un positionnement favorable au sein du groupe de travail
<b>Il est nécessaire de disposer de temps de réflexion sur l'action</b>	Mise en place de réunions fréquentes avant et après les actions
<b>La mission des représentants du personnel doit s'intégrer dans le fonctionnement du CHSCT</b>	Restitution au CHSCT pour que celui-ci puisse traiter les sujets relevant de ses prérogatives

Tableau 15 : lien entre nos hypothèses et les modalités de notre intervention sur les groupes de travail

La figure suivante schématise le modèle d'intervention que nous avons prévue.

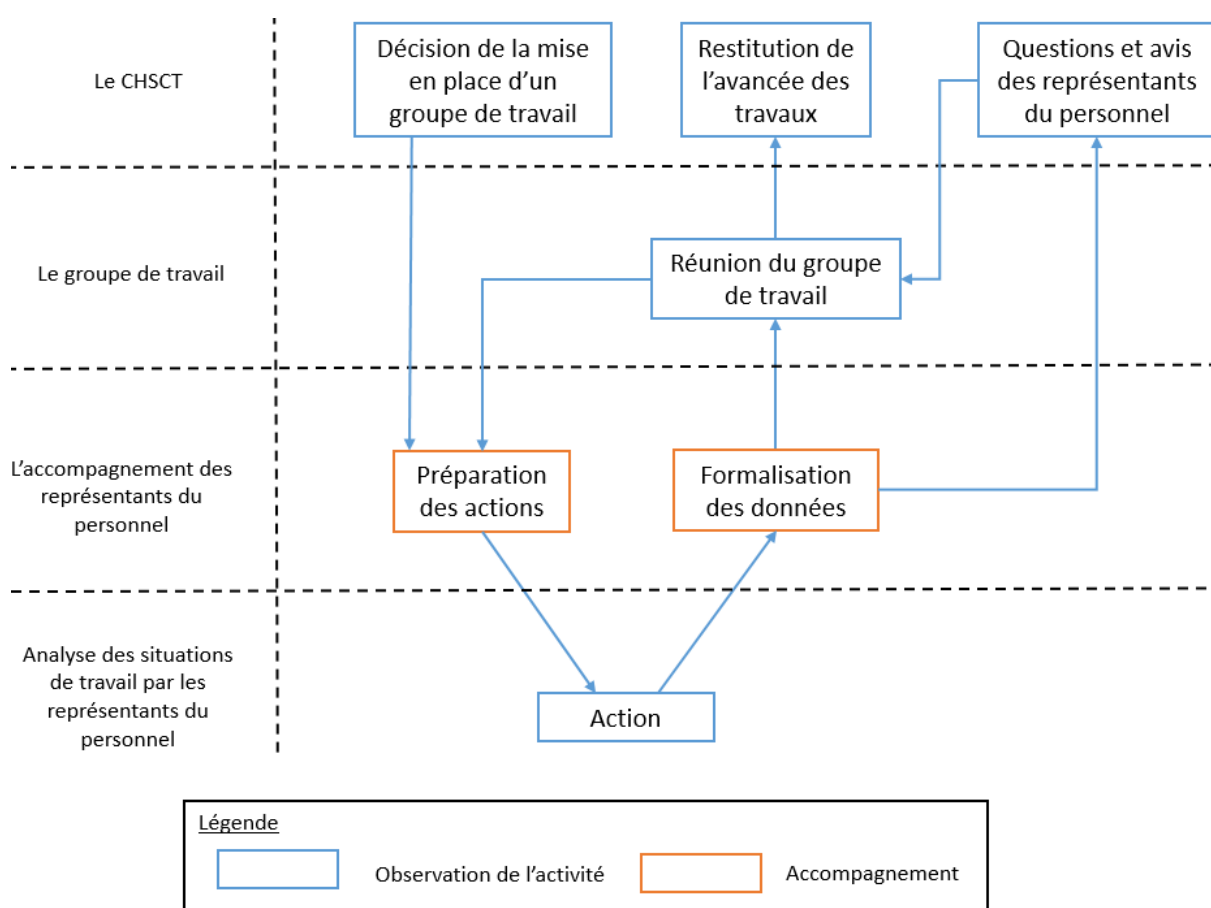


Figure 30 : modèle général de la seconde intervention au sein d'un CHSCT d'un service national

## 4. PREMIER GROUPE DE TRAVAIL : LES TESTS DE VÊTEMENTS EPI

Avant d'aller plus loin, il nous faut rapidement présenter l'histoire du premier projet sur lequel nous allons accompagner les représentants du personnel. Celui-ci n'était pas issu de l'établissement lui-même, mais était la déclinaison locale d'un projet national de la Branche de renouveler les vêtements de travail des agents. Il s'agissait de doter tous les salariés de vêtements disposant de caractéristiques EPI. Ce projet national devait dans un premier temps expérimenter en situation d'usage les vêtements pour en déterminer la qualité et l'adéquation avec les situations de travail des agents. Dans un second temps, il s'agissait de déterminer l'organisation à mettre en place pour permettre leur lavage par une entreprise extérieure.

Alors que jusqu'à présent les salariés assuraient eux-mêmes le nettoyage, ces nouveaux vêtements nécessitaient des produits et machines spéciales pour garder leur certification EPI, ce dont les salariés ne disposaient pas. Une société de nettoyage devra donc gérer le linge. Dans le cadre de ce groupe de travail, nous en étions à la première étape du projet national, à savoir l'expérimentation des futurs vêtements. Une équipe avait déjà reçu un lot de vêtements et leur DPX avait la charge d'en organiser le test en situation d'usage.

Ce premier groupe de travail devait être animé par le DPX en charge de l'expérimentation, le secrétaire et son suppléant y représenteraient le CHSCT puisque, selon le secrétaire, ils sont tous les deux investis dans la vie du CHSCT ; le préventeur de l'établissement y participait aussi puisqu'il était le référent de l'établissement auprès du responsable national du projet.



Pour autant, cette composition n'était que théorique et a rapidement évolué. Tout d'abord, le DPX a refusé de travailler avec le secrétaire du CHSCT, pour des raisons que nous ignorons. De fait, seul le suppléant du secrétaire allait y prendre part. Ensuite, comme nous le verrons, la question de l'animation s'est rapidement posée. Nous partions ainsi sur une structuration chancelante.

#### 4.1. Un projet national contraignant

Le refus du DPX de travailler avec le secrétaire avait fragilisé la volonté du représentant du personnel restant d'intégrer le groupe. Il avait toutefois accepté de participer, même si, comme il nous l'exprimera plus tard dans un courriel, les « règles du jeu étaient pipées d'avance avec le refus de la participation sans fondement [du secrétaire] ».

Ensuite, les modalités pratiques telles que l'organisation de cette première réunion ont été laissées aux soins du suppléant ou du moins c'est lui qui en a pris la responsabilité. De même, dès les premiers instants de la réunion, face à ce qui visiblement était un flou sur le pilotage de la réunion, c'est le préventeur qui a pris la main, puisque, précisa-t-il, il ne savait pas qui pilotait. Cette prise de position n'a pas été remise en question par le DPX qui, très visiblement, ne souhaitait pas être là et ne souhaitait pas prendre en main ce groupe de travail.

Cette réunion a très rapidement mis en lumière le cadre national de ce projet local et la question des tests en situation d'usage de ces vêtements est rapidement devenue secondaire. Toutes les personnes partageaient une même interrogation : comment gérer le nettoyage, alors que les salariés de l'établissement sont perpétuellement en déplacement ? Par ailleurs, tous exprimaient des doutes sur leurs capacités à influencer ce projet national.

Le sujet initial, à savoir l'expérimentation des nouveaux vêtements, n'intéressait visiblement pas les membres du groupe et ils ne souhaitaient s'en saisir qu'à la marge. Nous espérions recentrer les objectifs de ce groupe de travail sur les interrogations et craintes des acteurs face à ce projet national. Les acteurs partageaient une même vision de la situation, c'est pourquoi nous avons tenté par des questions et par des reformulations de faire émerger de leurs interrogations des pistes de réflexion pouvant être l'objet de ce groupe. Nous n'avons toutefois pas pu lancer une dynamique.

#### 4.2. L'officialisation d'une fin annoncée

Pour donner suite à cette réunion, le groupe souhaitait aller sur le terrain pour observer des salariés testant ces nouveaux vêtements. Une fois encore, et sans que cela n'ait été réellement acté lors de la réunion précédente, c'est le représentant du personnel qui a pris en charge l'organisation de cette action.

Nous n'avons toutefois jamais eu l'occasion de se déplacer sur le terrain. D'une part, le représentant du personnel a rencontré des difficultés pour trouver des salariés qui portaient réellement les vêtements. Les contacts qui lui ont été transmis correspondaient à des salariés « qui ont des emplois de "bureau" sur le chantier » nous dit-il, ou bien à des salariés qui n'ont pas reçu de vêtements à tester ou qui ne les portent tout simplement pas. D'autre part, des événements extérieurs à ce groupe de travail sont venus remettre en cause son implication. Concernant ce dernier point, c'est suite à un incident qui aurait pu causer la mort de plusieurs salariés que le représentant du personnel va se retirer du groupe de travail<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Nous présentons en point 1 de l'annexe 14 les principales informations sur ce premier groupe de travail.

Il nous semble que l'une des difficultés principales rencontrées ici provenait du fait que les acteurs pensaient qu'il n'était pas possible de pouvoir agir sur la situation. De fait, les objectifs de ce groupe de travail pouvaient sembler irréalisables. Par ailleurs, la construction même de ce groupe ne le plaçait pas dans les meilleures conditions. La structure était incertaine pour les participants et nous ne savions pas qui devait mener la réunion, malgré la présence, officiellement, d'un animateur. De même, les personnes n'étaient pas des plus volontaires pour y participer. Ces fragilités n'ont pas pu être dépassées lors de la première réunion et il n'a pas été possible de déterminer des sujets communs sur lesquels il pouvait y avoir une volonté partagée d'avancer.

Cette première tentative a montré l'importance du pilotage, surtout par rapport aux marges de liberté perçues des acteurs. Cette première tentative a également mis en lumière que la place du CHSCT n'est a priori pas légitime dans ce genre d'endroit. C'est en cela qu'il est nécessaire de pouvoir accompagner les membres, mais aussi le groupe de travail dans la structuration d'une façon de travailler.

## 5. SECOND GROUPE DE TRAVAIL : LE CAS D'UN DEMENAGEMENT

Pour donner suite à cette première tentative, nous avons rencontré le président et le secrétaire en octobre 2013. Lors de cette réunion, nous avons décidé d'abandonner le sujet des vêtements EPI pour nous tourner vers un second sujet, l'agrandissement des locaux de l'établissement.

Ici encore, l'intégration des représentants du personnel a été lancée sans nous : un mois plus tôt, à l'occasion d'une réunion ordinaire du CHSCT, deux représentants du personnel avaient été désignés pour mener la mission. Celle-ci consistait principalement à faire le tour de chaque service pour recueillir les « besoins » des salariés, avant de transmettre les conclusions au chef de projet. Ils devaient toutefois agir rapidement puisque les services avaient jusqu'à la mi-octobre pour s'exprimer. Ainsi, ils ne disposaient que de quelques jours pour conduire la mission et présenter leur rapport. L'une des contraintes, majeure pour la gestion de la mission, tenait également au fait que les futurs locaux étaient à ce moment-là occupés par une autre entreprise, de sorte qu'il n'était pas possible de les visiter.

Concernant la place des représentants du personnel dans ce groupe de travail, ils nous indiquaient que le chef de projet ne semblait pas avoir la volonté de collaborer. Par ailleurs, en les interrogeant, il apparaissait clairement qu'il n'y avait pas de structure ou de temps prévus pour qu'ils travaillent ensemble. De fait, l'apport des représentants du personnel ne se limitait au mieux qu'à quelques rencontres avec lui ; il n'y avait pas réellement de groupe de travail intégrant les représentants du personnel, mais une invitation faite par le président au chef de projet de laisser une place aux représentants du personnel pour que ceux-ci expriment les besoins des salariés<sup>42</sup>.

Comme nous le voyons, nous n'étions pas réellement ici dans le cadre de l'expérimentation initialement construite. Nous rencontrions encore une fois des conditions défavorables à l'émergence d'une nouvelle façon de travailler. Il n'y avait pas eu de structuration d'un groupe de travail, les acteurs ne souhaitaient pas réellement travailler ensemble et les contraintes temporelles étaient trop fortes.

<sup>42</sup> Nous présentons en point 2 de l'annexe 14 les principales informations sur ce second groupe de travail.

## 6. TROISIEME GROUPE DE TRAVAIL : LE CAS D'UNE FORMATION DES SALARIES

Alors que nous étions invité à participer à une réunion extraordinaire du CHSCT, une nouvelle occasion s'est présentée de constituer un groupe de travail. Cette réunion réunissait l'ensemble du CHSCT, le Dirigeant de l'unité concerné, ainsi qu'un opérateur spécialisé dans la conduite et la mise en place d'une passerelle d'un engin spécial. Cette réunion avait pour sujet ces engins qui sont constitués d'une passerelle permettant d'accéder sous les ponts.

La réunion a permis d'aborder le sujet de la formation et de l'habilitation de personnes pour manipuler cet engin. En effet, depuis deux ans, plus d'une trentaine de personnes avaient reçu une formation par le constructeur de l'engin et actuellement, aucune ne disposait de l'habilitation. Ceci s'explique par le fait que l'organisation actuelle laissait au seul opérateur compétent la charge de former par la pratique et d'habilitier ces salariés à monter et démonter la passerelle. Or, l'opérateur se refusa de le faire, considérant que les conditions n'étaient pas réunies. D'une part, ces personnes formées appartenaient à d'autres services et n'intervenaient pas suffisamment sur cette machine pour y développer un savoir-faire suffisant pour le faire efficacement et en sécurité. D'autre part, la formation donnée était uniquement théorique et s'organisait sur une structure toujours identique.

Les échanges tournaient ainsi sur la façon dont l'établissement pouvait former des salariés à l'utilisation de ces passerelles. Pour cela, la proposition est de créer une équipe dédiée à cela, de « monteurs/démonteurs », précisa le Dirigeant d'Unité, pour assurer leur montée en compétence et pouvoir les y habilitier. La période semblait propice pour cela puisque aucun chantier n'était prévu pour cet engin dans les quatre prochains mois, permettant ainsi d'organiser la formation de cette équipe. Les discussions amenaient les participants à travailler la question du transfert de compétences de l'opérateur. Pour aider à définir les pratiques et compétences à transférer, le président a proposé la mise en place d'un groupe de travail à la constitution suivante : le dirigeant d'unité comme animateur, deux membres du CHSCT, deux personnes de l'unité et nous.

La constitution du groupe de travail ayant été réalisée lors du CHSCT extraordinaire, nous pensions disposer des conditions que nous n'avions pas dans les deux précédents. L'animateur de ce groupe était présent et les objectifs du groupe avaient été déterminés par ces futurs participants. Pour donner suite, le président a laissé la main à l'animateur de ce groupe d'en définir les modalités et de le mettre en place. Toutefois, cet animateur n'a pas donné suite, de sorte qu'en janvier 2014, le sujet se révélait être depuis trop longtemps obsolète pour être traité. Les formations étaient pratiquement arrivées à leur terme.

## 7. QUATRIEME GROUPE DE TRAVAIL : LE CAS DU LAVAGE DES VETEMENTS EPI

Après plusieurs échanges téléphoniques avec le secrétaire et avec le président, et suite à des rencontres avec les deux représentants du personnel qui devaient initialement être intégrés, ce groupe de travail a été abandonné. Lors de ces échanges, le secrétaire et le président ont indiqué qu'un *Correspondant local Vêtement du Travail* serait chargé de s'occuper à plein temps de l'organisation du nettoyage des vêtements EPI haute visibilité et souhaitaient reconstituer le premier groupe de travail, avec notre participation. Nous revenions donc au premier sujet, les vêtements Haute visibilité. La phase d'expérimentation en situation d'usage était terminée et il s'agissait maintenant d'organiser la gestion du lavage de ces vêtements. Nous étions ainsi au cœur du sujet qui semblait impossible lors de la première tentative.

### 7.1. La mise en place du groupe de travail

Pour favoriser la mise en place d'un cadre propice à cette intervention, nous devions donc contribuer à structurer le groupe de travail en lui-même. Nous ne pouvions nous contenter d'accompagner les représentants du personnel. C'est pourquoi nous proposons au président de l'instance une première rencontre avec lui, le secrétaire et le responsable de projet.

Nous décidions donc de prendre une part plus active dans la structuration du groupe de travail. Les trois précédentes expériences nous ont en effet montré que la façon dont s'étaient structurés ces groupes n'avait pas permis de disposer des conditions favorables à l'intégration de représentants du personnel. C'est pourquoi nous proposons de contribuer à la constitution de ce cadre.

Par ailleurs, cette construction devait s'appuyer, pour son lancement, sur un affichage de la volonté de la part du président. Il pouvait ainsi soutenir et mettre en avant une nouvelle façon de fonctionner dont les avantages ne concernaient pas uniquement les représentants du personnel. Cette première rencontre en était d'ailleurs la première étape. En cela, elle a constitué un premier temps qui nous semble indispensable.

Fin janvier 2014, cette première rencontre a lieu ; y participent le président et son assistant, le secrétaire, le responsable du projet, le préventeur et nous. La parole nous est tout d'abord donnée, de sorte que nous puissions présenter les deux derniers points que nous venons d'évoquer. Il a ainsi été possible de clarifier que :

- notre participation consistait à aider à la structuration du groupe de travail et à accompagner les représentants du personnel ;
- nous ne réaliserions pas d'actions pour le compte du groupe de travail, mais que nous les observerions en action ;
- les représentants du personnel n'étaient pas là pour prendre des décisions, mais pour éclairer les réflexions par des éléments d'analyses des situations de travail ;
- le président de l'instance ne participerait pas à ce groupe de travail.

Le président appuya nos propos et a mis en avant sa volonté d'expérimenter une nouvelle façon de fonctionner pour le CHSCT. Il indiquait ainsi qu'il était là « en facilitateur, c'est à vous de vous organiser ». Il souhaitait néanmoins être informé de l'avancée du projet. Le responsable de projet semblait être intéressé par cette démarche, d'autant plus qu'il était seul à gérer ce projet. Il considérait par ailleurs que les représentants du personnel n'étaient pas assez impliqués dans la vie de l'établissement.

Sur proposition du président, le groupe de travail se composait du responsable de projet qui en assurait l'animation, du secrétaire du CHSCT, du préventeur et de nous. Le secrétaire pouvait également mobiliser d'autres représentants du personnel si cela était jugé nécessaire par le groupe de travail.

Les modalités d'organisation de ce groupe restaient à construire. Tous les participants étant présents lors de cette première rencontre, nous convenions de mettre en place rapidement une première réunion de travail pour déterminer la façon dont nous allions pouvoir travailler ensemble. Nous décidions de nous retrouver une semaine plus tard. Nous avons profité de la tenue d'une réunion ordinaire du CHSCT le lendemain pour rassembler l'ensemble des participants au siège de l'établissement. Par ailleurs, en organisant cette réunion en amont de celle du CHSCT, nous pouvions préparer les éléments qui y étaient présentés.

## 7.2. La définition des modalités de travail

Cette première rencontre a permis de définir la façon dont ce groupe de travail allait fonctionner. Nous y occupons donc une place plus active. Nous souhaitons plus particulièrement articuler les échanges autour de cinq grandes questions complémentaires :

- qui étaient les acteurs concernés par le projet ?
- quelles étaient les contraintes du projet ?
- quels étaient les objectifs de chacun des participants de ce groupe de travail ?
- quels étaient les objectifs de ce groupe de travail, notamment par rapport à la mission du responsable de projet ?
- quels étaient les modalités de travail de ce groupe ?

Le responsable du projet nous présenta en premier lieu les missions de sa fiche de poste. Sa présentation reprendra des éléments présentés rapidement lors de la première rencontre. Cela permettait toutefois de les discuter plus en détail. Plus spécifiquement, celui-ci était en charge :

- de présenter le projet et les tenues aux agents de trois équipes d'une même unité concernées par le projet ;
- de prendre les tailles de ces agents pour commander les tenues ;
- de rédiger le « mode opératoire » de la gestion des tenues ;
- de proposer une étude de faisabilité de déploiement sur les autres unités.

Nous apprenions également qu'un référent serait mis en place au sein de chaque équipe pour accompagner la phase de mesure et prendre en charge la gestion des vêtements par la suite.

À travers sa présentation, il était ainsi possible de repérer les services et agents concernés, mais surtout de définir les objectifs de chacun dans le cadre de ce groupe de travail. Pour le responsable de projet, il s'agissait d'organiser la mise en place locale de la gestion de ces vêtements. Pour le secrétaire, « le but, c'est que tous les agents soient équipés ». Le préventeur ne présentera pas d'objectif propre<sup>43</sup>. Il était ainsi possible de définir un objectif commun autour duquel pouvaient s'articuler les objectifs individuels des participants. Nous convenions que ce groupe de travail permettrait de repérer les contraintes spécifiques de cet établissement, mais aussi des conditions de travail et de vie des agents, pour proposer une organisation qui favoriserait la mise à disposition des habits pour les agents.

Les échanges permettaient également de repérer la contrainte principale de ce projet. Les agents sont itinérants, se retrouvent donc dans des lieux de vie différents d'un chantier à l'autre, amenant parfois à la répartition d'agents à différents endroits pour un même chantier. Il se posait dès lors la question de la capacité à prendre en compte cette variabilité. Par ailleurs, lors du changement de chantier, il se posait la question du suivi des vêtements lorsque les agents se rendraient sur un nouveau site alors qu'ils avaient déposé les vêtements usagés dans le site précédent.

C'est aussi l'opportunité d'en apprendre un peu plus sur les contraintes de temps et la structuration temporelle du projet. Il y avait ainsi trois phases :

- de janvier à mai 2014 : communication auprès des agents sur le projet ;
- de mai à juin 2014 : mesure des tailles des agents ;
- à partir de juin 2014 : définition de l'organisation de la gestion des tenues.

<sup>43</sup> Celui-ci ne participera d'ailleurs pas à la suite des actions menées par ce groupe de travail, de sorte que nous sommes rapidement plus que trois.

Il était prévu que les vêtements soient fabriqués et livrés lors du second semestre de l'année 2014, pour une mise en place début 2015.

Une autre contrainte a été repérée et était en lien direct avec la première phase. Pour le responsable de projet : « c'est important de faire beaucoup, beaucoup de communication, parce qu'il y a [certains agents] qui sont réticents ». Une bonne part de la réunion se concentrait sur la communication aux agents. Le secrétaire souhaitait participer à ces rencontres et accompagner le responsable de projet. Il désirait souligner l'importance du sujet par l'implication du CHSCT, mais aussi insister auprès des agents sur les bénéfices de ces nouvelles tenues, même si elles sont obligatoires (compte tenu de leur caractère EPI). Le responsable ayant déjà des dates fixées, il a décidé que la « communication sur déploiement auprès des acteurs principaux en Unité et agents concernés [...] sera réalisée lors des tournées du groupe de travail »<sup>44</sup>. Pour le responsable de projet et le représentant du personnel, la première rencontre avec une équipe servira principalement pour « sentir la température ».

Ainsi, en clarifiant le projet, il était possible pour les participants d'avoir une visibilité sur ses principaux temps. Il était ainsi plus simple pour le représentant du personnel de déterminer la place qu'il pouvait y prendre.

À cette occasion, la relation qui s'est tissée entre le responsable et le représentant du personnel a permis de renforcer la légitimité et la crédibilité du représentant du personnel à participer à ce projet. Le responsable ne connaissait en effet personne au sein de ces trois équipes et il n'était pas habitué à aller sur ces terrains spécifiques. Il s'est alors appuyé sur les propositions du représentant du personnel pour organiser sa rencontre avec les équipes. Celui-ci exerçait dans l'une de ces trois équipes et son activité syndicale lui a permis de disposer d'un réseau sur lequel il pouvait s'appuyer. Par ailleurs, son expérience acquise au sein du CHSCT lui a permis de connaître quelques astuces pour faciliter la rencontre avec les salariés à des moments propices pour la discussion<sup>45</sup>.

Concernant les modalités de fonctionnement, le responsable du projet proposa que « le groupe se [réunisse] une fois par mois. La fréquence des réunions pourra être modulée selon les besoins et organisée sur site »<sup>46</sup>. Avec la participation du représentant du personnel à la première phase de communication, cette proposition affichait une volonté de donner une place à ce groupe de travail dans le projet. Cette première réunion posa des bases positives pour la suite.

Ainsi, cette réunion a permis d'afficher la volonté du responsable de projet d'intégrer le groupe de travail dans ses actions de terrain. Plus particulièrement, il nous semble qu'il pouvait s'appuyer sur l'expérience du représentant du personnel pour résoudre une part des problèmes qui se présentaient dans son activité. Dans ce cas, il s'agit de l'accès au terrain. Par ailleurs, il n'était plus seul à agir et il était soutenu par les autres participants.

### 7.3. La communication auprès des agents

Une semaine après la première réunion, le groupe de travail se rendait auprès des équipes. C'est l'occasion de « prendre la température » et de relever un certain nombre de questions des agents (pour le représentant du personnel), mais aussi de repérer les spécificités des situations de travail à prendre en compte pour l'organisation de la gestion du linge (pour le responsable de projet). Pour nous, il s'agissait de comprendre la façon dont ce groupe de travail construisait ses actions de terrain et plus spécifiquement la place que prenait le représentant du personnel.

<sup>44</sup> Citation issue du compte-rendu de cette réunion réalisé par le responsable de projet.

<sup>45</sup> Il nous précisa par exemple qu'il fallait éviter de venir juste avant manger, c'est-à-dire à une heure où « les gars aiment prendre un petit apéro ».

<sup>46</sup> Citation issue du compte-rendu de cette réunion réalisé par le responsable de projet.

Avant de rencontrer les équipes, nous avons l'occasion de nous retrouver tous les trois pour les préparer. Ce temps nous permettait aussi de répartir les rôles pendant la présentation. Le responsable de projet présentera celui-ci, tandis que le secrétaire et nous pourrions présenter le groupe de travail et ces objectifs. Il était ainsi possible de distinguer les missions du responsable projet de l'action du CHSCT selon une modalité nouvelle. Nous nous entendions avec le représentant du personnel, mais aussi le responsable de projet, pour mettre l'accent sur le caractère incertain du projet, élément important qui avait justement conduit à la mise en place de ce groupe de travail. Le représentant du personnel mettait également en avant qu'il était là pour collecter un ensemble de questions et de revendications des agents à propos de ces tenues (possibilité de disposer d'un short pour l'été par exemple) et que ces observations seraient transmises en CHSCT.

A cette occasion s'est construite une réflexion sur la place des salariés et des encadrants dans la gestion du projet. Pour tenir les objectifs que se propose d'atteindre le groupe de travail, celui-ci sollicitera les salariés pour connaître les contraintes à prendre en compte. Par ailleurs, l'organisation produite ne sera que théorique. Celle-ci leur sera présentée pour qu'ils puissent la commenter, mais aussi, pour les DUO, que ceux-ci puissent prendre les décisions qui relèvent de leur niveau. Il s'agit de mettre en avant que le groupe de travail souhaite impliquer les encadrants et les agents dans la construction du projet à deux occasions : le repérage des spécificités des conditions de vie de chaque chantier et la validation du projet d'organisation.

Cette préparation nous a donc permis de définir la place de chacun pour les rencontres à venir. Elle permettait surtout, en s'appuyant sur une action précise, de définir la place du représentant du personnel par rapport au groupe de travail et par rapport au CHSCT. Les objectifs du groupe de travail s'articulaient ainsi avec ceux du représentant du personnel : l'obligation de mettre en place cette nouvelle organisation nécessitait de s'appuyer sur les salariés et les encadrants, tout en permettant au représentant du personnel de conserver son rôle vis-à-vis des salariés.

Durant ces présentations (quatre durant toute la durée du projet), les remarques des salariés ont porté sur deux aspects : ils refusaient le port de ces vêtements et ne souhaitaient pas la mise en place d'une organisation pour le nettoyage puisqu'il était impossible de le coordonner en prenant en compte la mobilité des équipes.

À la fin de chacune de ces présentations, nous prenions un temps tous les trois pour discuter tant de la forme que du fond des actions menées. Ces temps d'échange nous permettaient également de préparer les prochaines étapes du projet. Suite aux deux premières présentations aux agents, nous proposons au secrétaire une session de travail avec lui. Nous souhaitons l'accompagner dans la définition d'une méthodologie permettant de déterminer :

- les différentes situations de vie des agents ;
- les tâches qui seront réalisées dans la gestion des vêtements propres et sales.

Nous convenions d'une date et deux semaines plus tard, nous tenions une session de travail de cinq heures avec le représentant du personnel.

#### 7.4. La montée en compétence du représentant du personnel

Pour cette session de travail, nous avons deux objectifs à articuler :

- lui permettre d'obtenir une vue d'ensemble sur la gestion du linge qui dépasse la simple collecte et dépôt de vêtement, en y intégrant la variabilité des situations ;
- puis, de s'appuyer sur les éléments repérés pour qu'il puisse se rendre sur le terrain, rencontrer des agents et réaliser des observations.

Pour faciliter l'articulation de ces deux aspects, nous décidons d'aider le secrétaire à construire un process théorique de la gestion du linge, partant d'un premier modèle simple et en le complexifiant au fur et à mesure. Il s'agissait alors, à partir de chaque tâche de ce process de déterminer les éléments à clarifier (les objectifs, les personnes concernées, les lieux de réalisation de ces tâches, etc.) et les personnes à solliciter pour obtenir des informations.

#### 7.4.1. Une réflexion sur l'action pour se positionner

Bien que nous ne l'ayons pas prévu, la première heure nous a permis d'échanger sur le fonctionnement du groupe de travail. À travers nos discussions, il était possible de clarifier le rôle du représentant du personnel et celui du responsable de projet, notamment vis-à-vis du CHSCT, mais aussi des agents. À travers une réflexion sur son action que nous guidions, il lui était possible de se positionner à nouveau. Nos échanges l'amenèrent à modifier son action qui au départ consistait à contacter le DUO pour le prévenir de la venue du groupe de travail, il rectifia alors son raisonnement et souhaitait désormais que le responsable du projet s'en charge.

Le risque de se faire happer par les objectifs du responsable du projet se posait ici pour le représentant du personnel. Notre accompagnement ne devait pas seulement se limiter à l'aider à construire des éléments de méthode, il fallait également le mener à une démarche réflexive. Il était essentiel pour lui de définir et de questionner la place qu'il occupait.

#### 7.4.2. L'articulation entre passé et futur

La suite de la réunion nous permettait d'aborder l'aspect central de ce projet à savoir, la prise en compte des situations de vie des agents. Le représentant du personnel s'était préparé à cette session et avait formalisé par un tableau la variabilité de ces lieux de vie. Nous avions là une base pour nourrir nos discussions et décrire plus finement les différentes situations qu'il connaissait. Grâce à nos échanges, à son récapitulatif des lieux de vie et la réalisation de schémas sur un tableau blanc, nous avons repéré les premiers critères à prendre en compte dans l'organisation d'un chantier.

Nous insistions sur l'importance de pouvoir s'appuyer sur son tableau pour repérer l'existant de façon à anticiper le futur. Nous pouvons ainsi mettre en avant la façon dont il est possible de mobiliser le présent pour anticiper le futur. Pour cela, il est nécessaire de donner une place aux DUO et DPX, mais aussi aux futurs référents locaux qui auront la charge de ces vêtements, ainsi que les salariés

Il fait alors deux réflexions importantes pour la suite du projet. Partant du constat que le responsable de projet connaissait mal les situations de terrain, il soumet l'idée d'organiser une session de travail commune qui aurait pour but de le renseigner davantage sur les situations de travail. Il propose aussi que son tableau récapitulatif devienne la base de données pour récolter des informations complémentaires lors des observations de terrain. Il présente ainsi un objet intermédiaire et nous précise que :

si tu veux, ce tableau va servir du début à la fin. Pas que pour nous, mais aussi pour les logisticiens qui peuvent se dire "tiens, là, ce serait bien qu'on rajoute ça". Mais il faut que ça soit lui le responsable de projet, ça doit être lui qui [constitue ce tableau et le fait vivre avec les différentes personnes].

Nous assistons là à un exemple qui montre comment ce représentant du personnel s'est approprié la démarche en permettant à tous les acteurs du projet de faire un point sur l'existant.



### 7.4.3. La mise en avant de la complexité de la situation

La suite de la session de travail nous a permis de formaliser un process théorique de la gestion du linge. Nous partions pour cela de la vie d'un vêtement et nous incitions le représentant du personnel à nous indiquer les différentes tâches à réaliser, du début à la fin. Pour cela, nous nous servions d'un tableau blanc qui nous permettait d'interagir et d'obtenir une vision d'ensemble. Il était ainsi plus facile de mettre des mots, mais aussi de faire des liens entre les différentes étapes. Cette session de travail permettait ainsi de mettre en avant une façon de réfléchir aux situations qui, dans un premier temps du moins, nécessitait de prendre en considération toutes les tâches à réaliser. Il était alors possible d'identifier les questions à traiter.

Nous avons ainsi formalisé un premier process théorique en partant de la vie d'un vêtement. Nous avons également défini les principales informations permettant de penser chaque étape de ce process. Nous laissons la suite au représentant du personnel pour que celui-ci puisse compléter les informations nécessaires pour les tâches importantes<sup>47</sup>.

Cette réunion a également permis de mettre en avant la nécessité de reproduire ce travail avec le responsable de projet. Il s'agissait ainsi de constituer avec lui un outil permettant de relever la variabilité de l'existant (sur la base du tableau proposé par le représentant du personnel) et de discerner les tâches nécessaires à la gestion du linge. L'association de ces deux éléments permettra de repérer un certain nombre de questions et de réponses. Le représentant du personnel proposera alors de travailler une première fois avec le responsable de projet avant d'organiser une autre session commune.

### 7.5. Une session de travail commune

Un mois plus tard, nous organisons deux sessions de travail avec le groupe de travail. La phase de présentation du projet aux agents touchait à sa fin et celle des prises de mesure débutait. Le responsable de projet avait également amorcé des réflexions sur la gestion des tenues. Ces deux sessions fournissaient ainsi une opportunité de structurer cette phase.

La première a permis de faire le point sur l'avancée du projet, mais aussi de présenter les productions de la session de travail précédente. Le représentant du personnel a expliqué au responsable de projet le fonctionnement de ces unités. Même si ce dernier avait déjà une certaine visibilité sur la complexité de la mobilité des agents, les descriptions du représentant du personnel ont permis de s'y attarder plus en détail. Une première réflexion s'engageait plus particulièrement sur la façon dont se gèrent actuellement les transitions entre deux chantiers. En effet, lorsqu'un chantier se termine, une part des agents est mobilisée pour préparer le suivant, de sorte que l'équipe se divise à deux endroits différents. Par ailleurs, quand le nouveau chantier démarre, une part des agents restent sur l'ancien pour finaliser les dernières tâches.

La seconde session nous permettait d'aborder le projet par des situations de travail caractéristiques. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le process que nous avons construit avec le représentant du personnel. L'usage du tableau blanc nous permettait une fois de plus de reconstruire au fur et à mesure les différentes étapes. C'était surtout l'occasion de compléter le process à partir des informations dont disposait le responsable de projet. Ici encore, il a été possible d'illustrer l'intérêt de combiner la variabilité des situations de travail avec une organisation théorique. Ainsi, de nouvelles questions nécessitant de trouver des réponses apparaissaient. La méthode de travail que nous proposons suscitait un intérêt pour les deux participants. Ils ont en effet décidé de développer ensemble ces réflexions en suivant le modèle proposé.

<sup>47</sup> L'extrait 4 en annexe 14 présente la formalisation de ce process et deux exemples que nous avons construit ensemble pour l'aider à approcher chaque tâche.

La décision de mobiliser ces outils et de travailler ensemble à partir de ceux-ci montre l'intérêt que notre proposition a pu susciter chez eux. Ces sessions de travail ont surtout permis de donner une place aux salariés. Elles ont en effet mis en avant des questions auxquelles personne dans le groupe de travail n'avait de réponses. Il était dès lors nécessaire de s'appuyer sur les compétences et expériences des salariés, notamment ceux qui gèrent déjà la logistique des EPI dans les chantiers actuels. Plus particulièrement, le représentant du personnel a souhaité associer les futurs correspondants locaux qui auront la charge de ces vêtements. Cette proposition est validée par le responsable de projet et les deux conviennent d'un rendez-vous pour travailler ensemble avant de les rencontrer. De nouvelles modalités se mettent ainsi en place où chacun garde ses prérogatives tout en trouvant matière pour faciliter son propre travail. Pour le responsable de projet, notre façon de construire une vue opérante de la gestion du linge lui facilite la présentation aux encadrants de cette organisation. Pour le représentant du personnel, il est possible d'obtenir une prise en compte de la variabilité des situations qui dépasse les seules unités concernées par le projet. La prochaine étape, celle de la rencontre avec les correspondants locaux est primordiale, puisqu'elle permet d'inclure les futures personnes qui seront confrontés directement à cette nouvelle gestion de l'organisation. Pour que ce rendez-vous ne se limite pas à une série de questions, nous devons les accompagner et profiter de cette occasion pour simuler cette organisation.

## 7.6. Les événements qui viennent compliquer la situation

Plusieurs événements viennent toutefois contraindre cette prochaine phase. Tout d'abord, nous sommes proches des vacances et le responsable de projet doit impérativement terminer la phase de mesure avant l'été pour que la production des vêtements se fasse en temps et en heure. Il est en cela contraint par la temporalité du projet. Par ailleurs, nous sommes également à la période des élections professionnelles, de sorte que le représentant du personnel est lui aussi moins disponible. Ils n'auront ainsi plus l'occasion de se retrouver pour donner suite aux dernières sessions de travail communes.

Quelques contacts ont tout de même eu lieu sans que nous soyons présent. L'un d'entre eux leur a permis de se rendre compte qu'un certain nombre de décisions nécessitaient d'être prises par les DUO pour l'achat de matériel. Ils ont fixé une rencontre avec l'un d'entre eux pour exposer l'organisation construite par le groupe de travail. Ce DUO a pu prendre les décisions en s'appuyant sur une vue plus opérante des implications de ses choix. Un autre rendez-vous permettra au représentant du personnel d'accéder à une réunion nationale de ce projet durant laquelle il collectera des informations qui l'aideront à répondre aux questions des agents.

Par la suite, le responsable de projet gèrera ses missions sans le groupe de travail<sup>48</sup>. Il s'appuiera toutefois sur ce que nous avons produit lors des sessions de travail<sup>49</sup>.

## 7.7. Les résultats de cette intervention

En mars 2015, nous disposions d'une occasion pour mener un entretien avec le représentant du personnel<sup>50</sup>. Nous souhaitions revenir avec lui sur l'ensemble de la démarche et mettre en débat la façon dont ce groupe de travail avait pu fonctionner.

Il apparaît tout d'abord que les apports ont été mutuels :

- le représentant du personnel a aidé le responsable de projet à mieux préparer ses actions de terrain ;
- il a également contribué à orienter certaines décisions ;

<sup>48</sup> Nous présentons en point 7 de l'annexe 13 les principales informations au sujet de cette dernière intervention.

<sup>49</sup> Voir le point 5 en annexe 14.

<sup>50</sup> Voir le point 6 en annexe 14.

- il a accédé grâce au responsable de projet à une réunion à laquelle il n'aurait pas été convié, lui permettant d'obtenir des réponses mobilisables auprès des salariés ;
- notre accompagnement l'a aidé à structurer le projet et à apporter des éléments de méthodologie pour « ne rien oublier ».

Pour lui, ce groupe de travail est une réussite, puisque trois mois après la mise en place de la nouvelle organisation, il n'y avait aucun retour négatif des salariés. Il reconnaît à cette occasion la qualité du travail du responsable de projet. Malheureusement, une situation particulière que nous ne pouvons exposer ici amènera à ce que les résultats de ce groupe de travail ne puissent être discutés lors de la dernière restitution en CHSCT. De fait, le représentant du personnel considère que les autres ne mesurent pas l'intérêt d'un groupe de travail voire même se positionnent contre ce principe.

## 8. LES ENSEIGNEMENTS DE CETTE INTERVENTION

---

Tout comme la première intervention menée dans cet établissement, celle-ci consistait à accompagner les représentants du personnel. Il s'agissait de les aider à élaborer un point de vue autonome sur le travail pour que ce point de vue puisse servir de support aux discussions dans les groupes de travail. Pour autant, les trois premières tentatives mettent en avant la difficulté à structurer des espaces dans lesquels ils puissent trouver une place. Cela nous a amené à prendre une part plus active dans la structuration de projet et à accompagner également le responsable de projet. Nous avons ainsi contribué à créer un référentiel commun entre eux. Nous leur proposons une même façon d'aborder les situations de travail à inclure dans le projet.

Pour cela, nous avons proposé des outils méthodologiques et de nouvelles façons d'aborder la mission. Cet accompagnement reposait plus spécifiquement sur la préparation des actions et sur des temps de réflexion sur celles-ci. Concernant le dernier projet, il a ainsi été possible d'aider le représentant du personnel à définir une place au sein du groupe de travail. Cela lui a permis de tenir ses enjeux tout au long du projet vis-à-vis du CHSCT et des salariés.

Du point de vue des acteurs, la légitimité des représentants du personnel repose sur la capacité à les aider à résoudre les problèmes qui se présentent dans leur activité. Dans ce dernier cas, il s'agit de la façon d'adapter un projet national à des spécificités locales. Notre soutien à l'ensemble des participants visait ainsi à construire des outils permettant de penser à la fois un schéma théorique en y articulant les variabilités des situations. Ils pouvaient ainsi plus facilement identifier les acteurs à impliquer et les questions à traiter.

Il nous semble que cette dernière intervention repose sur des conditions favorables à la construction d'une place pour le représentant du personnel. En effet, le responsable de projet était seul et connaissait très peu les situations de travail des équipes sur lequel reposait le projet. Il avait ainsi des difficultés à construire des liens avec les acteurs de terrain. L'expérience du représentant du personnel, tout comme sa présence, l'ont aidé à résoudre des problèmes qui se présentaient dans le cadre de son activité. De fait, il était plus simple de construire une légitimité et une place au représentant du personnel dans ce groupe de travail. En cela, nous pouvons voir les pistes de réflexion permettant de favoriser l'intégration des représentants du personnel dans des espaces où ils ne sont initialement pas légitimes. C'est bien dans la mesure où ils peuvent contribuer à résoudre des problèmes de l'activité des autres participants qu'ils pourront s'y construire une place. Dans le cas que nous avons présenté, il s'agit bien de la question de la prise en compte des situations de travail et de la connaissance dont disposent les représentants du personnel des salariés.

Cette dernière intervention montre également les avantages pour les représentants du personnel de participer à ces groupes de travail. Ils obtenaient des informations au fur et à mesure que se prenaient les décisions, mais participaient également dans une certaine mesure à ces prises de décisions. Cela leur permet de soulever des situations problématiques, mais aussi de mettre à

l'ordre du jour des CHSCT des points qu'il était nécessaire de traiter dans le cadre de cette instance avant la fin du projet. Cela leur permettait également d'obtenir des réponses à des questions que peuvent poser les salariés, permettant par-là de gagner en crédibilité auprès d'eux, mais aussi de réduire le nombre de questions émanant des salariés en réunion de l'instance.

Enfin, il semble que cette nouvelle façon de fonctionner porte ses fruits. Le président et le secrétaire soutiennent la mise en place de modalités de traitement identiques à l'avenir. Pourtant, dans ce cas, la démonstration n'a pas été faite à l'ensemble du CHSCT. Bien que le représentant du personnel mette en avant la situation particulière avec le responsable de projet lors de cette dernière réunion, il nous semble qu'une autre piste de réflexion est à ouvrir. Comment serait-il possible de montrer la pertinence de cette nouvelle façon de faire à ceux qui n'y participent pas ? C'est là l'une des limites de notre travail. Nous n'avons fait que convaincre les participants. C'est déjà beaucoup, mais cela ne permet pas d'impliquer les autres membres du CHSCT, comme le montre l'extrait 4 en annexe 9.



# CHAPITRE 15. FORMATION-ACTION PAR ET A L'ANALYSE DU TRAVAIL

La dernière intervention que nous présenterons se trouve également être la dernière que nous avons menée. Dans ce cas, il s'agit d'une formation-action par et à l'analyse du travail de l'ensemble des membres d'un CHSCT : président, CoSec et représentants du personnel. Celle-ci s'est déroulée dans le CHSCT d'un Infralog régional.

Avant de décrire plus en détail cette intervention, nous allons présenter le diagnostic que nous avons exposé au président et secrétaire de ce CHSCT. Nous montrerons alors comment s'est construite cette intervention et détaillerons le modèle d'intervention sur lequel nous nous sommes appuyé.

## 1. UN CHSCT CENTRE SUR LA REGLEMENTATION

---

En juillet 2013, nous avons pris rendez-vous avec le président et le secrétaire de l'instance pour présenter le diagnostic que nous portions sur le mode de fonctionnement et les pratiques de ce CHSCT. Sur cette base, nous devons déterminer les pistes possibles pour une intervention.

Nous étions toutefois dans une situation particulière puisque la présidence avait changé en avril 2013. Le nouveau président disposait donc d'une faible expérience en CHSCT. De plus, celui-ci n'avait pas assisté aux réunions de notre groupe de travail avec les présidents et secrétaires. C'est pourquoi nous avons sollicité en mai de cette même année un premier rendez-vous pour se rencontrer et en profiter pour présenter notre projet.

Avant de présenter notre diagnostic, nous souhaitions savoir s'ils percevaient des pistes d'amélioration possibles. Nous espérions nous appuyer sur une problématique locale pour favoriser la mise en place de l'intervention à venir. Dans un premier temps, les membres ne voyaient rien à signaler jusqu'à ce que le secrétaire relève qu'il y avait un « problème d'organisation » pour la mise en place des visites d'inspection, ajoutant toutefois qu'il y avait peu de choses à améliorer sur la façon dont celles-ci se déroulaient.

Dans notre diagnostic, nous avons mis en avant leur capacité à discuter ensemble. Ceci semble favorisé par le fait que les représentants du personnel sont d'une même organisation syndicale. De plus, l'arrivée du nouveau président avait amené à une nécessité de clarifier les modes de fonctionnement de l'ancien CHSCT.

Nous pouvions également mettre en avant que les représentants du personnel n'avaient pas de difficultés à se déplacer sur le terrain, faire des observations et interroger les salariés. Même si nous notions quelques rares échanges avec les salariés qui mettaient en avant des problématiques en lien avec l'organisation du travail et ses impacts sur le travail réalisé par les agents, nous constatons que leur approche des questions de santé et sécurité se centrait principalement autour des aspects matériels et du respect de la réglementation. Il y avait ainsi, selon nous, des pistes de progrès envisageables. Pour appuyer nos propos, nous pouvions puiser dans les exemples que nous avons relevés sur le terrain.

Avec ces éléments, le président et le secrétaire mettent en avant leurs difficultés à agir sur les questions d'organisation du travail<sup>51</sup>. Pour le président : « on ne peut pas faire évoluer l'organisation, sauf à embaucher quelqu'un ». Pour le secrétaire : « on est dans la prestation. Il faut être performant. S'ils ne le sont pas, il y a des privés ».

---

<sup>51</sup> Rappelons ici que le nouveau président est responsable du pôle QSE de l'établissement. Il ne dispose donc d'une capacité de décisions que sur les sujets en lien avec son périmètre. De fait, un ensemble de sujets échappe à sa capacité directe d'action.

La suite de la réunion nous permettra tout de même de définir une piste d'intervention. Le président rebondit sur la remarque du secrétaire à propos de l'organisation des visites d'inspection et propose que nous travaillions sur cette question. C'est l'occasion pour lui de confier qu'il était « ennuyé par la façon de faire lors du dernier CHSCT ». Il souhaite revoir la façon dont ces visites sont mobilisées dans le cadre de l'instance, qu'il résume ainsi : « balancer une liste [de points à améliorer] pour s'organiser par la suite ».

Nous avons ainsi relevé un aspect sur lequel les acteurs ont l'impression qu'il est difficile d'agir et les questions d'organisation du travail relèvent d'un champ d'action qui leur échappe. En nous appuyant sur la question de la place que prennent les visites d'inspection et surtout la façon dont le CHSCT met en discussion les éléments qui en ressortent, nous pensions avoir une piste pertinente pour construire une intervention qui se proposerait d'agir sur le mode de fonctionnement de l'instance. Nous avons ainsi une opportunité d'approfondir le sujet en leur proposant de les accompagner à dépasser la centration de leurs analyses sur les aspects réglementaires. Nous leur proposons alors de prendre comme point d'amélioration les visites d'inspection en y intégrant le développement de la capacité des représentants du personnel à aborder les questions d'organisation du travail et la façon dont s'organisent les salariés pour travailler.

Pour les accompagner, nous ne définissons pas encore de modalité spécifique. Nous leur proposons alors de construire de notre côté les formes que pourrait prendre une intervention. Une seconde réunion nous permettrait de définir avec eux la démarche à adopter. Nous leur soumettons pour y parvenir deux modalités complémentaires :

- des apports de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail ;
- une participation plus active de notre part dans la conduite de ces visites d'inspection, notamment sur le terrain.

Par ailleurs, nous nous sommes accordés sur le fait que nous étions dans une phase d'expérimentation d'une nouvelle façon de fonctionner, de sorte que des temps de réflexion en commun seraient nécessaires. Il serait ainsi possible de mesurer la pertinence des modalités d'intervention et de les ajuster si nécessaire. Nous mettons également en avant l'intérêt d'inclure l'ensemble du CHSCT, de sorte que notre intervention puisse être l'occasion de développer une approche commune entre les membres.

Ainsi, en nous appuyant sur les visites d'inspection, nous pouvions intégrer notre intervention sur un type d'action qu'ils mènent déjà. Il était ainsi possible de réduire le coût de cette intervention pour les acteurs (en termes de temps à mobiliser), mais aussi d'encourager une réflexion *à partir de* et *sur* leurs pratiques actuelles. Nous pouvions également justifier la présence du président à ces actions, puisque celui-ci peut légalement participer aux visites d'inspection.

## 2. LA CONSTRUCTION D'UNE FORMATION-ACTION PAR ET A L'ANALYSE DU TRAVAIL

Nous définissons de notre côté une modalité d'intervention qui passe par une formation-action *par et à* l'analyse du travail pour l'ensemble des membres de ce CHSCT. Cette forme nous permettait en effet d'articuler les quatre aspects mentionnés précédemment, à savoir :

- des apports de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail ;
- une mise en application sur le terrain ;
- des temps de réflexion ;
- la construction d'une approche commune.

Notre proposition se distingue ainsi des formations et formations-actions souvent mises en place pour les acteurs des CHSCT. Le plus souvent, ces formations concernent les représentants du personnel uniquement. Par ailleurs, elles sont bien souvent constituées de représentants du personnel d'une seule organisation syndicale et ne rassemblent pas nécessairement les membres d'un même CHSCT ou d'un même établissement. En cela, notre proposition visant également à ce que cette formation puisse permettre aux participants de mettre en débat leurs pratiques actuelles. Nous espérons ainsi faciliter l'émergence d'un travail collectif, malgré l'absence de collectif de travail. En cela, nous souhaitons expérimenter la possibilité de développer une activité collective autour d'un objet commun : la méthodologie d'analyse des situations de travail. Par ailleurs, il était ainsi possible d'intégrer les objectifs de la formation dans un contexte particulier, en fonction des spécificités de cette instance.

Cette seconde rencontre a été primordiale puisqu'elle a permis d'ajuster notre projet initial avec les contraintes et les souhaits de ces deux acteurs. Nous sommes ainsi passé d'une formation de sept jours (quatre temps en salle et trois temps sur le terrain) à quatre jours (même répartition, mais avec des durées moindres).

Elle nous a également permis d'ajuster l'enchaînement des sessions avec les actions de terrain. Il a ainsi été possible de repérer les équipes dont les caractéristiques permettraient de mener des actions de terrains dans le cadre de la formation, tout en tenant des objectifs locaux. Dans ce cas, le choix s'est porté sur des équipes qui avaient vu le nombre d'accidents du travail augmenter l'année précédente. Il était ainsi possible de s'appuyer sur une problématique locale pour les actions de terrain. Par ailleurs, ces échanges et cette co-construction des modalités de la formation permettent déjà au président et au secrétaire de se projeter sur ce que cette formation va impliquer de leur part.

Les échanges soulignent également la posture particulière du président. Lorsque nous évoquons la nécessité de faire des observations et des entretiens avec les salariés sur le terrain, celui-ci indique qu'« il va falloir que je ferme les yeux ». Les discussions, qui se prolongeront au cours de la formation, poseront la question de la posture à tenir lorsqu'ils sont sur le terrain. Les échanges les amènent ainsi à préciser que le CHSCT n'est pas là pour du contrôle et que « le CH fait du préventif ». La suite de la discussion met toutefois en avant qu'il est nécessaire pour eux d'exercer un contrôle lors des visites d'inspection. Le secrétaire indique par exemple que « quand le CoSec ou le médecin du travail est là, c'est pareil pour eux. S'ils voient quelque chose qui ne va pas, ils le disent », précisant que « ça [lui] est arrivé de faire du contrôle ».

En cela, nous voyons que cette formation peut et doit être l'occasion pour les participants de résoudre les conflits qui peuvent se présenter dans leur activité. Pour le président, c'est par exemple le fait d'aller sur le terrain pour mener des analyses alors qu'il est par ailleurs le garant de l'application de la réglementation.

Nous convenons de présenter le projet de formation lors de la réunion ordinaire du CHSCT à venir. Il s'agit ainsi de la faire valider par l'ensemble du CHSCT. Si la réponse est positive, nous pourrions proposer une participation sur la base du volontariat.

A cette réunion, malgré la réserve perceptible chez deux représentants du personnel, l'ensemble du CHSCT décide de participer (président, CoSec et les quatre représentants du personnel). Nous convenons que la formation débiterait trois semaines plus tard.

### 3. UNE MISE EN PLACE DIFFICILE

Des perturbations vont déstabiliser la mise en place cette formation-action, les événements de l'entreprise, du CHSCT et des acteurs vont venir contraindre son lancement.



Tout d'abord, l'accident ferroviaire de Brétigny de juillet 2013 va avoir un impact direct sur l'établissement. Bien que celui-ci ne soit pas directement concerné par l'accident, il est chargé de l'entretien des voies, de sorte que l'audit national de sécurité ferroviaire sera cette année-là particulièrement sensible. Le président du CHSCT, étant par ailleurs responsable du pôle QSE, sera particulièrement sollicité.

Début 2014, la pertinence de la poursuite du projet est étudiée avec le président et le secrétaire. Cet établissement vient de subir une réorganisation qui va modifier le nombre de CHSCT à l'occasion des prochaines élections professionnelles en mars 2014. À cette occasion, le nombre de CHSCT diminue (de deux à un) et celui des représentants du personnel augmente (de cinq à huit). Des incertitudes également sur la composition de ce nouveau CHSCT sont des éléments supplémentaires qui renforcent une décision partagée de reporter la formation.

Pendant cette période, nous mesurons au fur et à mesure l'importance de ce que nous proposons par rapport aux enjeux nationaux. L'accord sur la qualité de vie au travail vient d'être dénoncé par la CGT et SUD-Rail, amenant notamment la CGT à se retirer de l'Observatoire de la qualité de vie au travail. Ce retrait s'est d'ailleurs fait le jour de la validation des recommandations portant sur les CHSCT. Il y a ainsi un nouvel enjeu pour la direction de la SNCF (et plus particulièrement la Direction Cohésion et Ressources Humaines), celui de suivre ces recommandations. Notre expérimentation va alors prendre une dimension plus nationale, avec notamment la volonté de mettre en place un comité de pilotage pour suivre cette formation, en tirer des enseignements et éventuellement l'intégrer dans les formations existantes à l'attention des CHSCT de l'entreprise. Nous n'avons toutefois pas pu mettre en place un comité de pilotage pour cette première formation-action. Pour autant, la volonté d'intégrer notre expérimentation dans un cadre plus large peut être perçue comme la validation d'une méthode que nous souhaitions expérimenter.

Cela pose également la question de la place de notre formation par rapport à celles que peuvent proposer les organisations syndicales. En cela, nous devons construire et présenter une formation qui ne doit pas se substituer aux formations initiales des membres. Elle doit avant tout être une proposition supplémentaire. En cela, celle que nous proposons doit faciliter la conversion des droits et devoirs des membres en possibilité d'action.

Cette période nous a également permis de mieux définir cette formation-action. Alors que nous devions initialement la mener seul, nous avons fait le choix de la conduire en binôme, deux formateurs, tous deux ergonomes. Un formateur confirmé mènerait les sessions en salles, nous donnant ainsi l'opportunité d'une observation plus large et une prise de notes plus importante pour notre recherche. Nous accompagnerions alors les membres lors des actions de terrain pour également y observer la façon dont seraient mobilisés les apports théoriques de la formation.

La constitution du CHSCT a finalement été déterminée fin mai 2014. Nous nous retrouvions dans un contexte favorable. L'ensemble des membres de l'ancien CHSCT que nous suivions étaient les mêmes, permettant d'assurer la continuité de notre projet. Quatre nouveaux représentants du personnel venaient toutefois de prendre leur premier mandat et nous devons valider avec eux le principe d'une formation. En juillet 2014 à l'exception d'un représentant du personnel, le groupe a accepté le principe. Nous comptons ainsi huit participants : le président, le CoSec et six représentants du personnel, dont trois « novices »<sup>52</sup>. À l'exception d'un représentant du personnel, tous appartenaient à la même organisation syndicale.

Nous pouvions également convenir des dates. La formation se déroulerait d'octobre 2014 à mars 2015 et comporterait quatre sessions en salle et trois intersessions de terrain. L'empan

<sup>52</sup> Nous apprenons toutefois durant la réunion ordinaire du CHSCT de septembre 2014 qu'un représentant du personnel se retirait du projet, son projet professionnel ne lui permettant plus d'y participer.

temporel permettait ainsi de mobiliser nos propositions à diverses occasions et non uniquement dans le cadre de la formation.

Pour autant, des difficultés à rassembler les participants sont apparues lors de la première session en octobre 2014. Nous apprenions également qu'un deuxième représentant du personnel ne participerait plus en raison de son projet professionnel. Par ailleurs, la session suivante programmée ne pourrait pas non plus rassembler l'ensemble des participants. Nous étions donc contraints de reporter le début de la formation à janvier 2015. Celle-ci allait donc se dérouler sur une période beaucoup plus restreinte de janvier à avril 2015.

Cette première rencontre nous permettait toutefois d'avoir un premier temps d'échange entre les formateurs et les participants, mais aussi entre les membres du CHSCT. Ainsi, nous avons pu débattre de façon informelle sur la formation et ses objectifs, ainsi que sur le fonctionnement du CHSCT. Ces premiers échanges ont pu faciliter le relationnel entre les participants et les formateurs.

## 4. LE MODELE DE L'INTERVENTION

À travers cette longue construction, le modèle de notre intervention a évolué. Celui que nous présentons ici est celui qui prévalait lors de la première rencontre informelle en octobre 2014.

### 4.1. Structuration de la formation action

Le principe de la formation est basé sur l'alternance de périodes de formation en salle et de périodes d'actions sur le terrain. Il s'agit d'une articulation entre des moments qui s'alimentent mutuellement. La formation prépare l'action et l'action alimente la réflexion à venir. Il y a ainsi plusieurs temps à articuler :

- apport de connaissances en salle, pour acquérir des connaissances et construire des savoir-faire. Trois modules sont prévus :
  - quel regard porte-t-on sur le travail ?
  - comment analyser le travail ?
  - comment formaliser les analyses dans le cadre du CHSCT ?
- mobilisation des outils sur le terrain, pour expérimenter ces savoir-faire en situation d'action ;
- des temps d'échanges en commun :
  - pour approfondir des notions abordées précédemment ;
  - pour construire une compréhension commune des situations de travail observées dans le cadre de cette formation ;
  - pour identifier les facilités et difficultés rencontrées par les membres du CHSCT dans la mise en pratique des outils proposés dans le cadre de la formation.

La formation se proposait ainsi de former l'ensemble des membres d'un CHSCT par et à l'analyse du travail, de façon que nos propositions puissent être mobilisées dans le cadre spécifique de cette instance. La formation commune visait à favoriser la coopération entre acteurs par la constitution d'un socle commun reposant sur la prise en compte du travail et de la place des salariés. Pour cela, il était nécessaire de mettre en débat les pratiques actuelles pour qu'elles puissent se redéfinir autour de ce socle commun, mais aussi pour que nos propositions puissent s'adapter aux contraintes spécifiques des participants<sup>53</sup>.

Pour faciliter la compréhension, nous distinguons les *sessions* en salle des *intersessions* qui visent à mettre en action les enseignements.

<sup>53</sup> Le point 1 de l'annexe 15 résume le déroulement de la formation telle qu'elle était définie en octobre 2014.

## 4.2. Hypothèses de départ

À travers cette formation, nous souhaitons favoriser le développement d'un nouveau regard sur le travail et l'acquisition de nouvelles compétences pour analyser les situations de travail. Ce développement s'appuierait sur l'acquisition et la mise en pratique de l'analyse du travail, mais aussi la mise en débat :

- des pratiques actuelles ;
- du travail, de ses conditions de réalisation et de ses effets ;
- des outils à disposition du CHSCT pour réaliser des analyses.

Nous espérons ainsi modifier une approche majoritairement en termes de réglementation et favoriser la prise en compte des questions d'organisation du travail.

Hypothèses	Modalités d'intervention
<b>Il est nécessaire de s'appuyer sur une problématique locale pour favoriser l'appropriation d'une nouvelle façon d'aborder les situations de travail</b>	Choix d'une équipe dans laquelle le nombre d'accidents du travail était en hausse.
<b>Les actions de la formation doivent s'appuyer sur des modalités d'action existant déjà dans le CHSCT pour faciliter leurs mises en place, mais aussi les réflexions communes sur la place de ces actions dans le fonctionnement du CHSCT</b>	Des actions de terrain s'appuyant sur les visites d'inspection
<b>Une nouvelle façon d'aborder le travail permettra d'alimenter les débats d'éléments nouveaux, pas seulement matériels</b>	Apports de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail
<b>La mise en action de ce nouveau regard peut faciliter la prise en compte du point de vue des salariés, mais aussi leur participation à la définition de solution</b>	Apports de connaissances sur les méthodologies d'analyse Des actions de terrain qui passent également par la validation des analyses
<b>Une formation commune peut être l'occasion de construire et de partager des références communes sur le travail. Cela pourra faciliter tant les phases de construction des sujets à traiter que des solutions envisageables</b>	L'alternance des sessions en salle et de terrain permettra de développer une approche itérative des sujets
<b>La formation doit permettre de mettre en débat les pratiques actuelles du CHSCT pour résoudre les problèmes que rencontrent les participants dans leur activité</b>	Des sessions particulières pour mettre en débat les pratiques, mais aussi les analyses réalisées sur le terrain
<b>Il est nécessaire d'aider les participants à formaliser leurs analyses pour que celles-ci soient mobilisables dans le cadre du CHSCT</b>	Apports de connaissances sur la mise en liens de données d'analyses

Tableau 16 : lien entre nos hypothèses et les modalités d'intervention

## 5. LE DEROULEMENT DE LA FORMATION-ACTION

### 5.1. La première session

En janvier 2015, neuf personnes composent cette première session : deux formateurs, cinq représentants du personnel et deux représentants de la direction (président et CoSec<sup>54</sup>).

La première session s'articule sur deux temps. La matinée permet d'aborder les pratiques actuelles du CHSCT. Il s'agit ainsi de partir d'un premier moment d'échange qui pourrait favoriser une mise en débat des pratiques actuelles tout au long de la formation. C'est aussi l'occasion de faire de façon informelle une mise à niveau du rôle, des missions et du fonctionnement de l'instance d'un point de vue légal si cela s'avère nécessaire.

L'après-midi est consacrée à un premier apport de connaissance et à la présentation de l'approche ergonomique des situations de travail.

#### 5.1.1. La mise en discussion des pratiques actuelles

Dans un premier temps, les échanges restent sur des généralités (les évolutions organisationnelles constantes à la SNCF, la souffrance au travail par exemple). Puis, l'évocation de plusieurs exemples plus précis permet aux participants de mettre en avant la façon dont ils perçoivent le rôle du CHSCT. Ils illustrent également la façon dont ils pensent être perçus par les salariés. Les discussions portent alors sur la distinction entre le devoir de veille du CHSCT et des salariés qui perçoivent le CHSCT comme une instance de contrôle. Pour un représentant du personnel : « quand on va sur le terrain pour constater et pour améliorer les choses, pour voir s'ils travaillent vraiment en sécurité, les [agents et encadrants] qu'on va voir nous prennent pour un contrôle sécurité. Ils nous prennent comme des policiers. »

Lorsque nous cherchons à savoir ce qui peut, selon eux, expliquer cette situation, ils évoquent des causes principalement extérieures aux membres. Ce serait principalement une mauvaise information ou une mauvaise vision du CHSCT de la part des salariés. La plupart, surtout les représentants du personnel, mettent en avant qu'ils ont « hérité » d'une situation où les CHSCT n'ont jamais été pris au sérieux à la SNCF et où, localement, l'instance est principalement perçue comme un moyen d'acheter des micro-ondes, des cuillères ou des assiettes. Tous s'accordent toutefois à dire que cette image du CHSCT évolue et que leurs actions, plus centrées sur la prévention, y contribuent.

Nous tentions alors de les amener à faire des liens entre leurs actions et les perceptions des salariés. Cela a toutefois été difficile et les échanges mettent principalement en avant la perception négative que semblent avoir les salariés du CHSCT. Pour eux, ce CHSCT ne fait pas du contrôle, mais de la prévention. En cela, la perception qu'ils ont de leurs propres actions n'explique pas la perception qu'en ont les salariés.

#### 5.1.2. L'approche ergonomique des situations de travail

Comme point de départ de cette formation, le premier apport de connaissance présente l'approche ergonomique des situations de travail. Nous mettons alors en avant le rôle d'analyse des situations de travail du CHSCT. En cela, nous présentons ce premier apport de connaissance comme un regard avec lequel les membres vont pouvoir conduire ses analyses.

<sup>54</sup> Si nous considérons le CoSec comme un représentant de la direction, c'est dans la mesure où celui-ci est parfois considéré comme tel par les représentants du personnel et que, plus spécifiquement dans cet établissement, le CoSec et le président travaillent dans le même service.

Durant cette session, la répartition des rôles entre les deux formateurs est la suivante. Tandis que le formateur expérimenté propose une nouvelle façon d'observer le travail, nous, nous illustrons par des exemples de situations et de faits que nous avons relevés lors des visites avec les représentants du personnel sur le terrain. Cela permet d'établir ainsi des liens entre un apport théorique et des situations vécues.

Un événement permet de mettre en avant la façon dont ils abordent les situations de travail. A la présentation du formateur qui comporte quelques photos provenant d'internet, les participants vont alors spontanément décrire ce qu'ils perçoivent. Il nous est ainsi possible de voir la façon dont les lectures des situations mises en photo s'appuient sur leurs expériences personnelles. C'est aussi l'occasion pour les formateurs de montrer l'approche très centrée sur les aspects matériels et le repérage de ce qui constitue un risque d'accident. Ainsi, un gilet de signalisation, puisqu'il est ouvert, est un facteur de risque, même si la situation actuelle n'en présente pas directement<sup>55</sup>.

La présentation n'est pas unilatérale et les participants réagissent à nos propositions. Ils illustrent par des exemples issus de leurs précédentes analyses réalisées pour le CHSCT. Ils réinterprètent également les propos des formateurs pour les autres participants. Alors que nous discutons de la notion de marge de manœuvre, un représentant du personnel semble avoir des difficultés à comprendre. Pour lui, les exemples que nous proposons ne s'appliquent pas pour les situations de travail de l'établissement. Les autres vont exprimer plusieurs exemples, dont l'un s'appuie sur la gestion par le président et le secrétaire d'un droit d'alerte<sup>56</sup>.

Il a été possible pour les participants de mettre en lumière leurs propres pratiques. Un représentant du personnel pointe ainsi que les analyses d'accident réalisées par le CHSCT sont parfois effectuées trop rapidement. Cette remarque permettra aux participants de revenir sur des analyses passées et de les considérer d'une nouvelle façon<sup>57</sup>.

Cette session permet de mettre en place une dynamique où les participants s'approprient une part des propositions que nous exposons en les mettant à la lecture de leur propre expérience. Elle permet également de revenir sur certaines analyses en y portant un regard nouveau.

Il nous semble que le fait de proposer une formation commune à l'ensemble du CHSCT favorise également des discussions sur la façon dont les membres abordent et analysent ces situations. Ces échanges étaient certes peu nombreux lors de la première session. Ils mettent toutefois en avant une possibilité de susciter des réflexions sur cet aspect.

## 5.2. La préparation de la visite

La première intersession nous permet de préparer la première action de terrain. En cela, elle doit faire le lien entre les apports de connaissance et la capacité à les mobiliser. Cette intersession doit donc leur permettre de définir la conduite de la visite d'inspection à venir en s'appuyant et en intégrant les apports de la première session.

Avec l'absence d'un représentant du personnel qui ne peut pas participer à cette session, deux groupes de trois personnes sont constitués. Chacun intègre un représentant de la direction, un représentant du personnel expérimenté et un représentant du personnel novice. Par ailleurs, nous séparons le président et le secrétaire, ces deux acteurs travaillant fréquemment ensemble.

<sup>55</sup> Voir le point 2.2 de l'annexe 15.

<sup>56</sup> Voir le point 2.3 de l'annexe 15.

<sup>57</sup> Voir le point 2.1 de l'annexe 15.

Cette composition vise à créer des groupes équivalents. Nous souhaitons ainsi favoriser dans chaque groupe des échanges qui puissent s'appuyer sur l'expérience et le point de vue de chacune de ces catégories d'acteur.

Après une présentation de ce que nous attendons d'eux et une proposition de déroulé, nous demandons à chaque groupe de préparer, d'ordonner et de construire ce temps de visite. Il s'agit pour eux de rassembler les informations à leur disposition pour se saisir d'une première représentation des situations de travail qu'ils vont rencontrer. Nous pourrions alors mettre en commun les éléments repérés par chaque groupe pour construire les premières hypothèses de travail. Il sera possible de les orienter sur les données qu'ils souhaitent récolter sur le terrain, et les accompagner pour le repérage des acteurs pouvant contribuer à la collecte de ces informations.

L'utilisation de ces outils constituera et permettra la construction d'une méthodologie « générique », en ce sens qu'elle peut s'appliquer à n'importe quelle équipe, pour n'importe quelle visite d'inspection. Trois temps sont distincts, avant, pendant et après l'action du CHSCT. Pour un représentant du personnel, « c'est ce qu'on fait déjà, mais on ne l'a jamais écrit comme ça [...] Inconsciemment, on sait déjà les problèmes qu'il y a. C'est ce qu'on fait déjà en visite, mais en moins détaillé. À force d'évoluer, les équipes, tu les connais ».

À travers les échanges, ils traitent et croisent les informations à leur disposition. Ils repéreront ainsi un certain nombre de déterminants et d'éléments pouvant varier : les outils à disposition, la météo, le lieu de réalisation du chantier, la période de travail, etc. Ils soulèvent et nuancent également un certain nombre de constats. C'est par exemple la question de l'ambiance de travail au sein de l'équipe ou le fait que cette équipe soit principalement constituée de jeunes. Il est ainsi possible de mettre en avant les connaissances souvent appliquées de façon inconsciente par les représentants du personnel expérimentés : « si c'est une équipe de jeunes ou d'anciens, on ne va pas regarder la même chose » ; « si c'est des jeunes, on doit regarder si la base [les formations, les gestes techniques] est acquise par cette équipe-là ».

Ici encore, les participants vont discuter de la façon dont on peut préparer une action du CHSCT. Plus particulièrement, c'est l'occasion d'échanger sur la posture et le comportement à avoir sur le terrain. C'est par exemple la gêne provoquée par la prise de note ou de photos pendant les observations. C'est également l'observation de la relation qui peut s'installer entre les membres du CHSCT et les salariés sur le terrain. L'accent est mis sur l'importance de la présentation des visites et solliciter la permission des salariés pour prendre des notes ou des photos.

Cette session de travail met en avant la nécessité de les inciter à aller plus loin dans la définition des éléments à préparer. Il s'agit d'y porter une réflexion pour en retirer un intérêt pour l'action à venir. En cela, nous pensons que notre participation à cette phase est utile puisqu'elle crée du lien avec les apports de connaissances de la formation, qu'elle les accompagne dans la construction de l'action à venir et qu'elle permet d'examiner les productions des deux groupes, de sorte que le résultat final soit partagé par tous.

Cette session de travail permet de formaliser les questions et informations sur lesquelles ils s'appuient « inconsciemment ». Nous les amenons alors à nous expliciter en quoi ces réflexions permettent de préparer l'action du CHSCT à venir. En cela, nous anticipons sur l'apport de connaissance de la prochaine session qui porte plus spécifiquement sur les méthodes d'analyse. Pour eux, il s'agit de se construire une représentation de ce qu'ils vont rencontrer en allant sur le terrain. Une fois sur place, ils vont pouvoir vérifier si cette représentation correspond à la réalité<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Voir le point 3 de l'annexe 15.

### 5.3. La seconde session : observations et entretiens

Le déroulement de la session se scinde en deux parties. La matinée était dédiée aux apports de connaissances, tandis que l'après-midi permettait d'articuler le sujet avec les éléments élaborés lors de l'intersession.

Pour autant, la journée ne se déroulera pas ainsi. En effet, les propositions de la matinée suscitent rapidement des débats animés sur la façon dont les représentants du personnel traitent les demandes des salariés. Nous mentionnons et précisons qu'il s'agit bien souvent de pistes, de solutions envisagées par les salariés. En cela, l'un des rôles des représentants du personnel est bien d'approfondir ces sollicitations pour comprendre ce qui pose problème. Les débats portent alors sur la place et le rôle des représentants du personnel par rapport aux salariés. Ils débattront notamment sur la façon dont ils peuvent prendre en compte ces revendications tout en construisant une analyse des problèmes rencontrés par les salariés.

Les débats portent également sur la place et l'action du CHSCT. Pour certains, il apparaît comme une évidence que les questions des représentants du personnel ne sont pas toujours réellement des questions. Ce sont souvent des constats ou des solutions qui ne présentent pas les problèmes qu'il peut y avoir. L'un des participants propose même de reprendre les questions du dernier CHSCT pour y étudier la façon dont elles sont formulées.

Il y a ainsi une remise en question des pratiques actuelles dans ce CHSCT, mais aussi des propositions sur la façon de construire un lien avec les salariés. En cela, ces débats peuvent permettre aux participants de construire ensemble la façon dont ils peuvent mobiliser les questions des représentants du personnel dans le cadre de l'instance.

La suite de la matinée nous permet de présenter les sources d'informations que l'on peut collecter avant, pendant et après avoir observé une situation de travail. Les participants vont alors relever spontanément que les informations précédant l'action permettent d'avoir le prescrit, tandis que les deux autres permettent d'une part de voir les écarts avec ce prescrit, mais aussi de comprendre les raisons qui peuvent expliquer ces écarts. Il semble ainsi y avoir une première appropriation d'une démarche globale d'analyse.

L'après-midi permet de revenir plus en détail sur la façon dont il est possible de préparer et de conduire des analyses. Il est ainsi possible pour les participants de discuter la façon dont ils peuvent se présenter aux salariés, mais aussi du moment où les représentants du personnel peuvent aller sur le terrain.

Les échanges vont à nouveau mettre en avant la façon dont le CHSCT peut se comporter sur le terrain. Alors que nous évoquons la nécessité d'obtenir une autorisation verbale des salariés pour venir les observer, nous mettons en avant la construction d'une relation de confiance avec les salariés. Pour autant, les aspects légaux reviennent en avant. Pour l'un des représentants du personnel, bien qu'il reconnaisse l'importance d'obtenir l'accord des salariés précise : « on a le droit d'être là. Parce que dans l'absolu, l'accord d'être là et de voir les gens travailler... on n'a pas besoin d'accord ». Il met ainsi en avant le droit du CHSCT à être présent sur le terrain et à faire des analyses et des observations. Il se justifie en précisant qu'il y a deux représentants du personnel novices et qu'il est important qu'ils perçoivent que le CHSCT a un droit d'aller sur le terrain. Un représentant du personnel novice va alors reformuler : « j'ai compris. Je vois ce que [le formateur] veut dire. Là, tu viens, tu as le droit, tu es du CH. Mais par exemple, prendre des photos. Le mec, il peut dire, moi, ça ne me plaît pas d'être pris en photo ». Le premier représentant du personnel se défendra : « si tu poses la question "est-ce que j'ai le droit de t'observer ?" et que la personne dit non... légalement, il n'a pas le droit de dire non ».

Les discussions permettent aux participants d'aborder la question de la construction d'une relation de confiance avec les salariés. C'est par exemple la façon de mettre en avant les missions du CHSCT ou les objectifs qui les amènent sur le terrain. C'est aussi l'occasion de discuter des termes utilisés : inspection ou visite par exemple.

La fin de cette journée permet de présenter la prochaine session et les éléments qu'ils doivent nous présenter à la suite de la visite d'inspection. Certains participants exprimeront alors leurs interrogations sur la façon dont ils vont pouvoir mobiliser les analyses produites. Plus particulièrement, ils peuvent avoir des difficultés à traiter certains aspects des sujets, de sorte qu'une part de leurs analyses peut se limiter aux pistes d'actions sur lesquelles ils savent pouvoir agir<sup>59</sup>. Les discussions permettent au fur et à mesure de mettre en avant le fait que ce CHSCT est peut-être trop dans le rappel à la règle et qu'il serait peut-être nécessaire de dépasser cela<sup>60</sup>.

Cette session ne s'est pas déroulée comme prévu. Cela s'explique notamment par le niveau de participation des personnes présentes. En cela, l'apport méthodologique sur les façons de faire des analyses est celui qui interroge plus particulièrement les pratiques des membres. En effet, tout du long, les participants s'appuient sur leur propre expérience issue du CHSCT, contrairement à la session précédente où les illustrations concernaient principalement des situations de travail des salariés. Cela permettra ainsi de mettre en avant les façons de faire et dans une certaine mesure de rendre visible une approche centrée sur la réglementation.

#### 5.4. La visite d'inspection

Les deux groupes ont ensuite réalisé une visite d'inspection. Ils ont rencontré la même équipe, à deux jours d'intervalle. La préparation n'a pas été élaborée avec notre participation, chaque équipe a construit sa démarche.

##### 5.4.1. Groupe 1

Pour le premier groupe, le choix a été fait d'arriver au début du chantier lors de la prise de service et d'y rester toute la durée. Il est alors possible d'assister au briefing de chantier et d'échanger avec les salariés.

L'absence d'un représentant du personnel et le retard de l'autre laisse le représentant de la direction, dans ce cas le président, commencer seul la visite, le projetant ainsi dans une posture difficile vis-à-vis des salariés. Il se positionne d'ailleurs en tant que responsable du pôle QSE et président du CHSCT. Il précisera toutefois qu'il ne « contrôle pas. [Il] veut juste discuter sécurité avec eux ». Lorsque nous l'interrogeons sur cette approche, il nous précisera qu'il est obligé de faire de la sécurité et qu'il ne peut pas faire autrement. De façon générale, nous remarquons que ses questions et remarques restent assez génériques et ne rentrent pas dans les détails des activités des agents. Il connaît en effet le métier et il semble s'appuyer sur ses connaissances, ce qui l'amène à les conseiller et même à les aider à un moment donné.

Lorsque le représentant du personnel arrive, c'est le président qui le présente aux salariés, profitant de cette présentation pour rappeler les missions du CHSCT. Il évoquera les objectifs (améliorer les conditions de travail), mais n'abordera pas la méthode (comprendre le travail des salariés). Durant toute la visite, nous avons l'impression que le représentant du personnel ne se sent pas à l'aise. Il reste souvent loin des salariés et ne les sollicite pas souvent.

<sup>59</sup> Voir le point 4.1 de l'annexe 15.

<sup>60</sup> Voir le point 4.2 de l'annexe 15.



La fin de la visite permettra aux deux membres du CHSCT de remercier les salariés de les avoir accueillis le temps de cette visite. Ici encore, c'est le président qui prend la parole. Il fera principalement deux retours. Il constate que les salariés travaillent dans une bonne ambiance. Il met ensuite leur professionnalisme en avant, constatant qu'ils font un bon travail.

Cette action de terrain montre les difficultés pour ces acteurs à mettre en application les enseignements de la formation. Elle révèle une double posture difficile : président qui va sur le terrain dans le cadre du CHSCT et responsable du pôle QSE qui doit tenir ses obligations professionnelles. Il semble ainsi que, pour l'instant du moins, les deux approches ne coïncident pas. C'est ce qui peut expliquer ses difficultés.

#### 5.4.2. Groupe 2

Deux jours plus tard, le deuxième groupe effectue une visite de la même équipe. Les travaux des salariés sont différents par rapport à la première visite et ce groupe a également choisi de venir à la prise de service. Ici, tous les participants sont présents.

Ce groupe semble être plus préparé. Le représentant du personnel novice a préparé une grille d'analyse qui liste les différentes informations qu'il souhaite collecter. Les trois participants prennent des notes et un échange entre les représentants du personnel permet de répartir les rôles : le nouvel arrivant prendra des notes, tandis que l'ancien prendra des photos.

Durant cette session, la dynamique est tout autre. Tout d'abord, les participants vont plus fréquemment nous solliciter pour valider une façon de faire ou nous faire une remarque à propos de ce qu'ils voient. Nous constaterons également une plus grande attention de leur part sur la façon de travailler des salariés. De même, leurs interrogations sur ce qu'ils observent de l'activité des salariés les poussent à aller vers eux leur poser des questions.

Ce jour-là, les missions des salariés consistaient à « redresser » les voies, c'est-à-dire à mesurer l'écartement entre les rails pour les remettre à un écartement réglementaire si nécessaire. Pour cela, ils doivent désolidariser les rails des traverses en bois à l'aide d'une tirefonneuse, mesurer l'écartement, repositionner les rails à bonne distance et refixer les rails avec la tirefonneuse. Les salariés travaillent ce jour-là à l'annonce, c'est-à-dire qu'ils travaillent de façon à pouvoir laisser les trains circuler sur la voie. Ils doivent donc enlever la tirefonneuse lorsqu'un train arrive.

Le représentant de la direction s'interroge sur la façon dont les salariés repèrent l'endroit où ils en étaient lorsqu'ils reprennent l'activité après le passage d'un train. Pour eux, c'est « simple ». L'utilisation de la tirefonneuse laisse une « petite marque blanche » sur les tirefonds déjà vérifiés. Il suffit donc de reprendre là où il n'y a pas de marque.

Toutefois, les représentants du personnel vont aborder la question de la tirefonneuse autrement. Initialement, l'organisation du chantier prévoyait « des coupes », c'est-à-dire qu'aucun train ne devait circuler sur les voies. Toutefois, ces coupes ont été refusées le jour même, une heure après le début de la période de coupe. Les salariés doivent donc travailler à l'annonce, c'est-à-dire qu'un salarié est responsable d'annoncer l'arrivée de train pour que les autres puissent se retirer de la voie avec les engins afin de laisser passer le train. Or, la tirefonneuse est constituée de deux parties : la tirefonneuse elle-même et un support qui permet de la faire avancer sur les rails. Il faut donc trois personnes pour la retirer en cas de passage d'un train. Se pose alors la question de la catégorie de l'outil, ce qui, dans la réglementation cheminote, indique si celui-ci est utilisable dans le cadre d'un chantier à l'annonce. Pour le chef d'équipe et les agents, cette tirefonneuse est utilisable dans ce cadre, ce que réfutent les représentants du personnel qui abordent ainsi les conditions d'utilisation de la tirefonneuse par la réglementation.

Nous relevons trois niveaux d'intégration de ce que nous avons proposés dans le cadre de la formation. Le représentant de la direction est manifestement celui qui expérimente le plus en pratique les enseignements, ses questions sont en lien avec ses observations. Le représentant du personnel novice a lui aussi une approche plus compréhensive et arrive préparé avec une grille d'analyse. Cependant, s'il connaît les tâches à réaliser, ses échanges avec les salariés portent avant tout sur la technique et très peu sur le travail. Notre présence ce jour-là nous permet toutefois de le pousser à aller à la rencontre des salariés pour les interroger sur des aspects qu'il connaît déjà. Le représentant du personnel expérimenté ne modifiera pas ses pratiques et reste sur des questions génériques : « de quoi auriez-vous besoin pour améliorer vos conditions de travail ? » Il est important de noter qu'il passera la plupart du temps auprès de l'assistant du chef d'équipe qui gère l'obtention ou le refus de la coupe. La gestion de ces contraintes semble l'intéresser plus particulièrement, aussi nous possédons peu d'éléments de son activité le jour de la visite.

### 5.5. La troisième session : formalisation des données

Cette troisième session porte sur la formalisation des données. Pour cela, la matinée est consacrée aux présentations des analyses réalisées par chaque groupe, ce qui permet de voir plus en détail l'après-midi les possibilités de mise en application et l'utilisation de ces données collectées dans le cadre du CHSCT. À cette session, tous les participants sont présents (deux représentants de la direction et trois représentants du personnel).

#### 5.5.1. Le retour des deux groupes

La présentation par les deux groupes permettra aux participants de comparer les différentes approches et pratiques et d'en débattre autour des analyses produites.

Tout d'abord, la comparaison entre les deux groupes démontre l'intérêt de préparer les actions de terrain, de repérer et de solliciter certains acteurs pour avoir une vision du travail prescrit. Un groupe indique ainsi dans le support de présentation utilisé que « cet entretien a largement contribué à mieux identifier le collectif, le travail à réaliser, les conditions d'interventions, l'outillage, les mesures de prévention, etc. ». Mais c'est aussi, comme le note un représentant du personnel, l'occasion de comprendre le travail du DPX lui-même.

Les discussions invitent également à débattre sur la façon d'aborder le terrain. Chacun à sa manière commente son comportement. Pour un participant : « ce qui me fait peur, c'est que quand tu connais le travail, tu ne poses plus de questions ». Pour un autre, il est nécessaire de connaître les métiers « pour savoir si la pratique est la bonne ». De cette remarque, des commentaires enrichiront le débat : « est-ce qu'il y a une bonne façon de faire ? ». Ensuite, les questions techniques que l'on peut poser sur le terrain permettent de répondre à des interrogations personnelles. Elles ne renseignent pas les objectifs d'une visite d'inspection : « on n'est pas là pour la technicité et pour être pointilleux sur la technique ». Pour le premier groupe, la rencontre avec le DPX a justement permis d'accéder à un vocabulaire technique, ce qui atténue la perturbation des agents pendant la production.

Les présentations mettent également en débat les éléments à remonter et le choix du moment où il est souhaitable de faire ces retours. Ils distinguent alors les éléments qu'il est possible de transmettre directement de ceux qui nécessitent d'être mis en discussion au sein de l'instance avant d'être remontés. Les discussions mettront encore une fois le respect de la réglementation en avant<sup>61</sup>. Il n'y a ainsi pas toujours une volonté de comprendre les raisons qui amènent les salariés à ne pas utiliser un EPI (dans ce cas, des lunettes de sécurité).

<sup>61</sup> Le point 5.1 de l'annexe 15 montre la façon dont l'action du CHSCT consiste pour certains à s'appuyer sur la réglementation, parfois pour protéger les salariés malgré eux.

Les présentations des analyses nous permettent également de repérer une grande variété de sujets. Ainsi, malgré ce que nous pouvions percevoir depuis l'extérieur, les participants ont relevé une multitude de sujets qui semblent intéressants à approfondir. Nous pouvons toutefois distinguer ce qui est inclus dans les supports de présentation de ce qu'ils expriment à l'oral. Sur ce dernier point, nos interrogations et remarques contribuent également à enrichir leurs présentations et parfois à modifier les approches des sujets. En cela, ces retours sont essentiels puisqu'ils conduisent les participants à verbaliser leurs connaissances des sujets.

Par ailleurs, les présentations par le second groupe révèlent les limites d'une approche par la réglementation des sujets avec la question de l'autorisation d'utiliser ou non la tirefonneuse lors d'une organisation à l'annonce<sup>62</sup>. Les premiers éléments de présentation portent sur la réglementation, nous essayons, non sans difficulté, à les amener à nous préciser ce que disent les salariés de l'utilisation d'une tirefonneuse dans une situation de travail à l'annonce. Pour l'heure, pas grand-chose.

La comparaison entre les restitutions des deux groupes révèle les multiples modes opératoires, face à une même prescription. Un participant, qui indiquait depuis le début que « nous, on n'a pas fait comme ça », relèvera alors que : « ça prouve que pour trois personnes différentes qui ont été voir le même chantier, on ne va pas avoir la même méthode de travail ». Compte tenu des observations qui concernent un temps et un lieu précis, il est effectivement nécessaire de débriefer avec les agents sur la variabilité des situations.

La richesse de ce premier retour réside non seulement sur la mise en débat des pratiques différentes de chacun, mais également sur la densité des échanges à propos des situations de travail observées.

### 5.5.2. La formalisation des données

Cette session devait initialement aborder et esquisser la formalisation des données. Mais l'absence du président et du CoSec retenus par une situation dans l'établissement réduit les effectifs à trois participants. Nous décidons toutefois de maintenir la session avec les représentants du personnel.

Nous rappelons les différentes dimensions permettant de décrire une situation de travail. À partir d'un seul schéma<sup>63</sup>, nous souhaitons illustrer la façon dont il est possible de mobiliser les données collectées par les participants sur le terrain. Il est ainsi possible de revenir sur les enseignements dispensés depuis le début de la formation et de s'appuyer sur les travaux des participants pour éclairer l'approche d'une situation de travail et les possibilités offertes par la mise en lien des données.

C'est aussi un moment pour les représentants du personnel, sans les représentants de la direction, de disposer d'un temps où ils peuvent mettre en discussion la façon dont ils mobilisent leurs analyses au sein de l'instance. Nous les accompagnons à repérer des pistes d'analyse futures. Nous souhaitons souligner que ces premières analyses permettent surtout de repérer des éléments sur lesquels ils ne disposent pas d'assez d'information pour justifier de leur mobilisation en CHSCT. C'est par exemple les propos de certains représentants du personnel qui mettent en avant leurs propres réflexions ou hypothèses. Comme le formulera l'un des représentants du personnel, il s'agit de parler au conditionnel de ces premières analyses, puisque, précise-t-il, celles-ci ne correspondent qu'à une équipe particulière, observée à un moment particulier, sur un chantier unique.

<sup>62</sup> Voir le point 5.2 de l'annexe 15.

<sup>63</sup> Celui-ci est présenté en point 5.3 de l'annexe 15.

Ce temps de travail avec les représentants du personnel favorise l'examen de la complexité des situations de travail et la façon dont il est possible de repérer d'autres pistes de transformation par la méthode d'analyse que nous proposons. Pour cela, nous nous appuyons plus particulièrement sur l'exemple de la tirefonneuse qui traduit l'absence de considération de l'activité des salariés.

Ce temps sans la direction nous semble important. Il autorise une plus libre expression des sujets qu'il n'est pas possible d'aborder si ouvertement devant le président. En cela, la formation commune à l'ensemble d'un CHSCT permet certes d'aborder ensemble certains sujets, toutefois, un temps sans la direction (ou inversement sans les représentants du personnel) favorise la construction d'un point de vue autonome sur les sujets.

## 5.6. La réunion ordinaire du CHSCT

Deux jours après cette troisième session, le CHSCT tenait une réunion ordinaire. Nous souhaitions donc y participer pour observer les membres traiter les sujets qu'ils avaient repérés lors des visites d'inspections réalisées dans le cadre de la formation. Nous pourrions ainsi mesurer les premiers apports de la formation.

Par ailleurs, nous pressentions qu'ils ne retourneraient pas sur le terrain auprès des agents pour valider les analyses produites dans le cadre de la formation. Nous souhaitions donc participer plus activement lors de la réunion lorsque ces visites seraient abordées pour les inciter à retourner sur le terrain.

A notre surprise, les visites n'ont pas été évoquées alors que la session précédente avait révélé une multitude de sujets commentés par les participants qui manifestaient le désir d'en discuter lors de cette réunion.

Nous n'avons pas souhaité mentionner l'absence de l'évocation des visites. Nous constatons seulement que nous n'avons pas construit de liens directs entre la formation que nous proposons et la vie ordinaire du CHSCT. Lorsque nous avons interrogé par la suite les participants sur cet aspect, ils semblaient presque surpris de notre question. L'un des représentants du personnel nous indiquait que : « les inspections, elles étaient dans le cadre de la formation et donc on est resté dans l'objectif formation, et pas comme une inspection dans le cadre du CHSCT ».

## 5.7. La troisième intersession

La troisième intersession prévoyait un retour sur le terrain, mais comme nous le pressentions, ils n'y sont pas allés. Lorsque nous les avons interrogés sur cet aspect, la raison invoquée était le manque de temps pour y retourner.

## 5.8. La dernière session

Pour la dernière session, nous devons initialement mettre en discussion la troisième intersession le matin. L'après-midi devait nous permettre de faire un retour collectif sur la formation. Toutefois, nous avons modifié les objectifs de la matinée de façon à donner à l'ensemble des participants une méthode pour formaliser les données. Le président retenu également ce jour-là, le groupe se compose de quatre participants : le CoSec et trois représentants du personnel.

Le matin nous permet de présenter une forme possible de formalisation à partir d'un cas. Plus particulièrement, nous nous appuyons une nouvelle fois sur le cas de l'utilisation de la tirefonneuse. Cet exemple qui a déjà suscité des débats permet de rediscuter non seulement de l'analyse que nous présentons, mais surtout sur celle qu'ils portent sur cette situation. Ainsi, ils s'accordent à dire que notre analyse est correcte, notamment lorsque nous précisons et

mentionnons l'absence d'éléments pour signifier que l'utilisation d'une tirefonneuse lors d'une organisation à l'annonce est pénible. Ils relèvent qu'il est important d'aller vérifier dans d'autres situations ou auprès des salariés. Pour autant, ils suggèrent la possibilité de certaines analyses et indiquent alors que le fait de ne pas avoir de coupe va générer un stress chez les salariés. Ils semblent encore s'appuyer uniquement sur leur vécu personnel ou sur ce qu'ils perçoivent de l'extérieur pour émettre un avis<sup>64</sup>.

Il y a une difficulté à distinguer ce qui relève de leur ressenti de ce qui relève d'une analyse qui s'appuie sur des éléments factuels. Ainsi, bien que leurs discours s'accordent à nos propositions, ils semblent éprouver plus de difficultés dès qu'il s'agit de l'appliquer à une situation concrète. Nous arriverons toutefois à les amener à reconnaître l'importance d'appuyer leurs analyses sur des éléments concrets qu'ils ont vus ou entendus. L'un des représentants du personnel, reconnaît s'appuyer sur son vécu pour indiquer qu'en cas de travail à l'annonce, "c'est stressant", résume en disant : « quand le mec te dit, c'est chiant, en gros, on va le faire développer ».

Suite à la présentation d'une possibilité de formalisation, nous leur demandons de prendre un sujet repéré lors de la dernière session et de le formaliser selon le même schéma. Pour cela, nous formons deux binômes. Durant cette session de travail, nous avons aidé chaque groupe dans cette formalisation. Nous les invitons par exemple à nous préciser les éléments qu'ils avaient relevés, à établir des liens entre ces éléments, mais aussi à nous préciser ce sur quoi ils s'appuyaient.

Les retours se font ensuite en commun, permettant aux autres d'apporter des informations supplémentaires. À travers les échanges, il est possible de repérer des pistes à approfondir par la suite. À la fin de chaque présentation, nous leur demandons également de formaliser leurs analyses en une phrase de type :

- [tels facteurs (techniques, organisationnels...)]
- amènent les opérateurs à [travailler de telle façon]
- ce qui conduit ou pourrait conduire à [tels résultats pour l'entreprise] et [tels effets sur les opérateurs].

Cette mise en mots a toutefois été difficile à obtenir et nous les avons soutenu dans cette étape.

Cette session de travail leur permet de repérer les différents angles d'approches par lesquels les sujets peuvent être traités lors de la prochaine réunion du CHSCT. Il est ainsi possible de réaliser que certains sujets n'amènent pas une réponse unique. Ainsi, repérer les différents facteurs sur lesquels il est possible d'agir génère plusieurs interrogations qu'il est possible de traiter. Le plus intéressant nous semble surtout être la façon dont ils nous parlent maintenant du sujet de la tirefonneuse. Ce sujet est en effet bien plus construit et montre comment ils mettent en lien les différents éléments permettant de réfléchir à ce qu'ils ont vu et ce qu'ils devraient faire pour étayer leurs hypothèses. Lorsque nous leur faisons cette remarque, ils nous expliquent que c'est ce qu'ils entendaient depuis le début, montrant ainsi une appropriation de cette façon de réfléchir.

## 5.9. Le point de vue des participants sur la formation

La dernière session de la formation et quelques entretiens (avec le président, le CoSec, le secrétaire et un représentant du personnel novice) ont produit des retours de la part des participants. Notons toutefois que ces entretiens se sont déroulés un mois après, soit très peu de temps après la fin de la formation. Nous pouvons de fait mesurer uniquement les effets immédiats que nous rapportent les participants.

<sup>64</sup> Voir le point 5.4 de l'annexe 15.

Tout d'abord, l'ensemble des retours est positif et tous ont apprécié cette formation. Ils s'accordent également à dire que la formation est longue, mais que cette durée est nécessaire. L'un des participants relève ainsi que :

il faut que ça soit un peu long. Il faut pouvoir aller sur le terrain. Le but aussi, c'est de prendre de l'expérience en allant sur le terrain et de revenir là pour raconter un peu ce que tu as vu. Donc, il faut de la durée.

Malgré la longueur ressentie, certains regrettent de n'avoir pas disposé d'une session supplémentaire sur le terrain pour mettre à nouveau en application les enseignements ou de ne pas avoir travaillé davantage la question de la formalisation des données.

Pour les représentants du personnel, cette formation leur semble d'autant plus utile qu'elle permet de compléter la formation initiale auprès de leur organisation syndicale. Un représentant du personnel note par exemple que :

ils ne nous parlent pas de comment faire sur le terrain. C'était la structure du syndicat, les droits de retrait, les conditions de travail, le truc des handicapés et tout ça. C'est complètement différent. Ça se complète, mais ces deux choses bien différentes. Toi, c'est une action spécifique sur le terrain.

Pour les représentants du personnel novices, c'est surtout l'occasion d'apprendre à agir dans le cadre du CHSCT. L'un d'eux nous explique ainsi que : « moi, en tant que jeune, le fait d'avoir cette formation-là, maintenant, quand je vais aller sur le terrain, je vais me sentir beaucoup plus armé pour appréhender les gars, les questions, voir ». L'autre représentant du personnel novice relève qu'il avait préparé une grille d'analyse pour la visite et qu'il continuera à s'en servir. Il note surtout que : « c'est pareil que pour la tirefonneuse. Je ferai plus d'analyse. Même si j'ai les connaissances "voies", j'irai plus loin. Ce n'est pas parce qu'on connaît le métier qu'on connaît les choses ». Des modifications se sont opérées, celle du regard sur la façon de travailler en CHSCT, mais aussi celle de l'approche des situations de travail. Pour un représentant du personnel : « maintenant, j'ai un peu plus confiance. Ce n'est pas au niveau des compétences, c'est le regard. C'est ça qu'a apporté la formation. Ce n'est pas la compétence proprement dite. C'est d'être neutre et avoir un regard extérieur »

Les échanges lors de la dernière session nous permettent également d'aborder à nouveau la place que les représentants du personnel peuvent donner aux salariés dans la validation du diagnostic. L'ensemble des participants note les difficultés qu'ils peuvent avoir à le faire. Plus spécifiquement, la répartition géographique des agents et les difficultés pour les rencontrer dans des moments informels nécessiteraient des moments officiels, qui, selon eux, seraient probablement perçus comme du contrôle. Cette dernière session offre un espace pour eux pour évoquer ensemble les possibilités de rencontres qu'ils pourraient concevoir pour « croiser » les salariés.

Plusieurs personnes nous font part de leur meilleure perception de la préparation des visites d'inspection et notent l'utilité et l'intérêt de préparer ces actions. Pour l'un des participants :

l'exemple type, pour moi, c'est pour ne pas être perçu comme des flics. Quand on va faire une visite trimestrielle, on avise les personnes, les dirigeants, le DU, le DPX, on lui dit « ben tiens, on va faire une visite sur ton équipe, on aimerait te rencontrer pour en discuter ». Tu vois, on crée du lien.

Concernant la formation commune à l'ensemble des membres, ils s'accordent à dire qu'elle peut être bénéfique dans la mesure où il est possible d'être formé à une même méthodologie : « on a les mêmes informations », « ça permet d'avoir la même base ». Pour l'un des représentants du personnel, « ça fait qu'on s'entend mieux ». Pour le président, « c'était l'occasion d'harmoniser les méthodes ou surtout de créer une nouvelle méthode et que celle-ci soit partagée à la fois par les représentants du personnel et le président ». Surtout, cette formation permet de parler « de ce qu'on discute en CHSCT ».

C'est surtout l'occasion d'apprendre à se connaître entre membres et de mettre en débat des sujets qui ne se discutent pas ailleurs. Un représentant du personnel note ainsi que :

si on ne se connaît pas, parce qu'on ne fait pas partie de la même OS, ou même si on fait partie de la même OS, il peut y avoir des sujets à aborder de ce que c'est que le CHSCT, pour savoir la vision que chaque membre a. Ce n'est pas forcément quelque chose qu'on va discuter en CH ou en inspection. Là, ça permet de mettre le sujet sur la table et puis pourquoi pas : « ben tiens, il a cette vision du CHSCT. Ce n'est pas ça le CHSCT » ou « ben tiens, elle est bien sa vision ». Ça permet de recadrer les choses. Ce n'est pas forcément une discussion qu'on pourrait avoir

Il ajoutera plus tard que « la plus-value [de cette formation] pour le CHSCT, c'est que ça permet de se connaître et de savoir ce que chacun veut en faire de ce CHSCT ».

Ils regrettent tous la réduction du nombre de participants, notamment l'absence du président lors des derniers temps de formation.

## 6. LES ENSEIGNEMENTS DE CETTE FORMATION

---

### 6.1. Des participants aux profils variés

Tout d'abord, contrairement à ce que nous pensions initialement, nous pouvons distinguer non pas deux, mais trois catégories de participants : les représentants de la direction, les représentants du personnel expérimentés et les représentants du personnel novices. Pour chacune de ces catégories, nous remarquons qu'ils réagissent différemment lors de nos apports de connaissances et lors des temps d'échanges. Ces différences mettent en avant le processus de constructions des pratiques et des possibilités de transformation.

Ainsi, les novices sont en train d'élaborer et de construire des outils, de nouveaux modes d'analyse et d'appréhension des situations de travail. Ils sont en cours de régler les problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur activité. Cette formation apporte un éclairage et leur fournit des éléments permettant de résoudre ces problèmes.

Quant aux représentants du personnel expérimentés, ils suivent un mode opératoire déjà déterminé et possèdent des solutions pour gérer leur activité, de sorte que les propositions que nous exposons, offrent moins d'intérêt. Modifier leur représentation et appréciation qu'ils ont du travail et des travailleurs semble plus difficile. Par ailleurs, nous constatons pendant la formation un décalage entre la perception qu'ils ont de leurs actions et la façon dont ils traitent les sujets. Cet écart se perçoit notamment sur la façon dont ils comprennent et illustrent nos propos à l'oral et la façon dont ils analysent les situations de travail. Même s'ils s'en défendent, les sujets sont principalement abordés par leurs aspects réglementaires. Toutefois, la formation les amène progressivement à définir les situations en intégrant leur complexité.

Concernant les représentants de la direction, il nous faut distinguer le CoSec du président. En effet, lors de l'action de terrain, ce dernier, nous l'avons constaté, est encombré par sa double fonction de président du CHSCT et de responsable du pôle QSE. Cette gêne perturbe une posture unique rassemblant les deux positions.

Cela pose la question de la place particulière qu'occupent les représentants de la direction et plus particulièrement le président. Cette formation met en avant la place unique que celui-ci occupe dans un CHSCT. Il est en effet seul à tenir cette position au sein de l'instance et il est seul à résoudre les problèmes qui se présentent dans le cadre de son activité. En cela, les débats n'ont que très rarement porté sur l'action et les possibilités d'action du président. Ainsi, sa participation est à double tranchant. D'une part, il est possible d'aborder des questions qui concernent l'ensemble du CHSCT et en cela d'aider à résoudre certains des problèmes qui se

présentent dans son activité. D'autre part, cette formation ne répond pas directement à ses préoccupations : comment gère-t-il ses relations avec le directeur d'établissement, avec les DUO ou les DPX ? Comment gérer les sollicitations de représentants du personnel de plusieurs organisations syndicales ? Etc.

Ainsi, une formation commune dispensée à un public hétérogène exige une pédagogie particulière qui permet à chacun d'y intégrer son activité. En cela, notre proposition se retrouve en tension entre la nécessité de développer une représentation et une méthodologie commune, tout en gardant un point de vue autonome sur les sujets. Nous pouvons donc considérer que cette formation commune permet d'aborder certains problèmes de l'instance sans toutefois prétendre à les résoudre tous. Il s'agit plus particulièrement de la question du développement d'un point de vue spécifique à chaque acteur.

## 6.2. Des actions qui s'appuient sur les visites d'inspection

Le choix de s'appuyer sur les visites d'inspection nous semblait initialement une piste favorable à l'acquisition d'un nouveau regard. Pour autant, il semble que dans ce cas du moins, l'objet d'attention se soit porté sur la construction d'une méthode de travail et non sur la résolution d'une situation problématique. Cette situation repose en partie sur la place qu'occupent les visites d'inspection dans le fonctionnement du CHSCT. Il s'agit avant tout de contrôler le respect de la réglementation, de repérer des sujets et de tisser des liens avec les salariés. Elles n'abordent pas directement un sujet problématique et sont d'une certaine façon des interventions du CHSCT qui ne s'appuient pas forcément sur des demandes des salariés.

Il y a ainsi un paradoxe entre la richesse des matériaux qu'ils relèvent lors de l'action de terrain et leurs difficultés à faire des liens avec la démarche d'une visite d'inspection qui doit amener à des analyses supplémentaires. Ces analyses peuvent justement générer des actions de prévention et non uniquement de respect de la réglementation.

En fin de formation, l'impression générale des participants n'est pas satisfaisante puisqu'ils n'ont pas réellement amélioré une situation. Nous pensons toutefois qu'ils ont amélioré la façon dont ils organiseront les visites à venir. Ils ont mieux défini la place de ces visites d'inspection dans le fonctionnement du CHSCT et nous espérons avoir pu montrer la possibilité d'y repérer des sujets à traiter par la suite. Pour autant, sans explorer de résultats tangibles, se pose la question de la pérennité des actions que nous avons proposées. En cela, ce choix contingent de s'appuyer sur les visites d'inspection est certes intéressant pour contribuer à les développer. Il semble toutefois moins pertinent d'un point de vue pédagogique.

## 6.3. La mise en débat des pratiques

Cette formation a toutefois permis à ses participants de mettre en débat les pratiques du CHSCT. Il leur a été possible d'évoquer leur relation vis-à-vis des salariés, de la manière de les aborder, de répondre à leurs sollicitations, de questionner leur posture sur le terrain, etc.

Ces aspects semblent principalement bénéfiques pour les représentants du personnel puisqu'ils sont les premiers à effectuer les visites. Toutefois, nous espérons que des débats de cette nature peuvent également guider les présidents qui, par définition, effectuent moins souvent des analyses et ne sont pas en contact des salariés dans le cadre du CHSCT. Dans ce cas, une seule action de terrain n'est pas probante.

Il leur a surtout été possible de débattre de la place et du rôle de l'instance. Lors de ces échanges, il nous semble que la participation de l'ensemble des membres du CHSCT a été bénéfique pour tous puisque les débats ont permis notamment de mettre en avant le fait que ce CHSCT pouvait être centré sur la réglementation. Ainsi, bien qu'ils se défendaient de faire



du contrôle, les débats ont permis au fur et à mesure des sessions en salle de mettre en avant qu'ils pouvaient être sur une approche parfois trop centrée sur la réglementation.

À travers ces débats, c'est surtout la notion de travail bien exécuté qui s'est développée. La participation de personnes ne partageant pas les mêmes positions et les mêmes enjeux peut permettre aux personnes de se positionner plus facilement au sein de l'instance. Pour autant, il semble nécessaire de pouvoir articuler ces temps en commun avec des temps spécifiques à chaque groupe de pairs (par organisation syndicale par exemple ou par même service). L'articulation de ces deux modalités de travail peut être un atout au développement d'une approche commune concernant la façon dont le CHSCT peut aborder certaines questions et difficultés concernant son fonctionnement.

#### 6.4. La structuration de la formation-action

Tout au long de la formation, nous avons pu constater le développement d'une nouvelle sensibilité portée sur les analyses et le fonctionnement du CHSCT. Pour autant, les échanges mettent en avant un va-et-vient permanent entre l'acquisition d'un nouveau regard et des fonctionnements stabilisés. Il nous semble que cette formation a cependant permis d'enclencher des réflexions et des dynamiques intéressantes.

Pour autant, sa forme et sa durée n'ont pas permis de dépasser un cran permettant de stabiliser de façon pérenne une nouvelle façon de faire. Les contraintes de temps de cette formation nous laissaient peu de temps pour réajuster en cas de difficultés. La méthode que nous proposons dans le cadre de cette formation a été « perturbée » par des événements extérieurs. Plusieurs actions ont été réalisées dans des conditions qui n'étaient pas forcément pertinentes d'un point de vue pédagogique. Nous pensons à la gestion de la participation des personnes et la tenue de nos objectifs pédagogiques. Les deux vont de pair, mais ne peuvent pas nécessairement s'intégrer dans le temps qui nous était imparti. De même, la constitution des équipes et surtout la fréquence des temps de rencontres ont été définies par la disponibilité des acteurs. La seconde session de terrain a été impossible et c'est pourtant là que pouvait s'enclencher une démarche réflexive intéressante permettant l'intégration d'un nouveau point de vue. Par ailleurs, nos propositions ne pouvaient pas être mises à l'épreuve dans d'autres situations que celle de la formation. Cela a également contribué à ce que les analyses réalisées dans ce cadre ne soient pas mobilisées dans la réunion ordinaire de l'instance. Le faible nombre de jours rend également difficile la réalisation de plusieurs allers-retours entre sessions en salle et sessions de terrain. Enfin, l'absence de certains participants dans le cadre d'une formation qui se propose de former l'ensemble des membres d'un même CHSCT est problématique.

# CHAPITRE 16. ENJEUX METHODOLOGIQUES POUR L'INTERVENTION SUR LES CHSCT

À travers les interventions que nous avons proposées, il est possible de repérer un certain nombre d'enjeux méthodologiques. Ce dernier chapitre permettra de proposer un modèle d'intervention sur les CHSCT.

Ce chapitre se divisera en deux parties complémentaires. Nous regardons tout d'abord les conditions favorables à la mise en place et la conduite d'actions de transformations des pratiques et modes de fonctionnement de ces instances. Il sera ainsi possible de présenter nos résultats de recherche sur les enjeux méthodologiques pour l'intervention sur les CHSCT.

Ensuite, nous pourrions proposer un modèle d'intervention qui intègre ces enjeux et qui pourra servir de modèle de réflexion lors d'intervention sur les CHSCT.

## 1. TRANSFORMER LES PRATIQUES

---

Au travers de nos interventions, nous souhaitons contribuer à ce que les missions menées par les représentants du personnel permettent aux salariés d'y participer. Nous souhaitons ainsi que les actions menées le soient avec les salariés autant qu'elles pouvaient l'être.

Pour cela, nos actions visaient à chaque fois à modifier les pratiques des acteurs. Pour cela, nous souhaitons plus spécifiquement les amener à porter un autre regard sur le travail. Chaque intervention comportait des apports pédagogiques du fonctionnement de l'homme au travail. Ces apports se sont effectués parfois par des temps de formation spécifiques comme dans le cas de la formation-action, mais le plus souvent de façon informelle lorsque nous les accompagnions dans leurs missions.

Nous souhaitons également proposer d'autres modalités d'action et ainsi les amener à construire autrement leur mission. Il s'agissait ainsi de proposer d'autres cadres que ceux dans lesquels agissent les représentants du personnel. Pour cela, nous souhaitons proposer des modalités d'intervention qui puissent être reproductibles sans notre présence. Il s'agissait de proposer des modalités d'action qui s'approchent le plus possible des conditions dans lesquels agissent les acteurs.

Nous souhaitons également proposer à chaque fois des temps durant lesquels les représentants du personnel pourraient disposer de moments de réflexion sur leurs actions. Il leur serait ainsi plus facile d'adapter nos apports en fonction de leurs contraintes et de leurs objectifs. Par ailleurs, ces temps permettaient également de construire un référentiel commun avec les acteurs de l'entreprise (les salariés, les « preneurs de décisions », les autres membres du CHSCT).

Ainsi, les interventions visaient essentiellement à amener les représentants du personnel à intégrer un point de vue sur le travail en impliquant les salariés. Dans une certaine mesure, la formation-action tendait à constituer un nouveau cadre pour mettre en débat les actions du CHSCT. De même, en dehors de notre participation, deux expérimentations menées par le CHSCT d'un Technicentre souhaitaient également modifier le cadre d'action habituel des membres. Dans l'une, il s'agissait de préparer le PAPACT en commun avant sa présentation en réunion ordinaire. Dans l'autre, il s'agissait de mettre en discussion et de prioriser les sujets relevés lors des analyses des risques.

Pour autant, comment expliquer que nous avons mené des interventions dans certains CHSCT seulement ? Nous avons en effet sept CHSCT au début de nos travaux et n'avons mené des interventions que dans trois CHSCT différents. Dès lors, repérer les raisons qui expliquent ces différences peut nous renseigner sur les conditions préalables favorables à la mise en place d'une intervention sur les CHSCT.

### 1.1. S'appuyer sur des demandes locales

Nous le précisons précédemment, le projet national par l'Observatoire s'est construit en faisant appel à des CHSCT dont les membres n'étaient pas forcément en questionnement sur leur pratique. N'ayant pas à résoudre de problématiques particulières concernant le fonctionnement de leur instance, il paraissait plus difficile de les impliquer dans une phase de transformation à venir.

Pour mener à bien nos travaux, nous souhaitons donc nous appuyer sur des demandes locales. Nous pourrions ainsi suivre dans le temps une mission, apprendre par l'action, mais aussi susciter, nous l'espérons, un intérêt pour le projet national de l'Observatoire. Nous souhaitons donc mener des interventions localement, ce qui nous permettrait d'agir *pour* et *sur* le CHSCT.

Pour ces interventions, nous nous sommes principalement saisi d'enjeux locaux et des problématiques locales. Pour illustration, voici l'ensemble des sujets que nous avons défini avec les acteurs locaux.

CHSCT	Sujet	Mise en place
ECT	accompagnement des représentants du personnel à l'élaboration d'un cahier des charges d'une formation visant à prévenir les cas d'agression des agents	Projet abandonné
Direction de Branche	définition des modalités de préparation et de conduite des visites d'inspection	Projet débuté et abandonné
Escale	accompagnement des représentants du personnel au traitement des « irritants »	Projet débuté et abandonné
Infralog régional	accompagnement des représentants du personnel à l'élaboration d'un cahier des charges d'une « ligne de vie » pour les travaux en hauteur	Projet abandonné
Service national	accompagnement des représentants du personnel dans la définition des caractéristiques de futurs outils en prévision d'un achat	Intervention menée à terme
Direction régionale	accompagnement à la lecture de plans architecturaux	Projet abandonné

Tableau 17 : les demandes locales

À chaque fois, ces propositions provenaient soit des présidents et/ou des secrétaires, soit de nous, en fonction de ce que nous avons repéré comme enjeux pour le CHSCT.

Cette construction a pris du temps, de sorte que la moitié des sujets n'ont jamais débuté. Le manque de préparation et le cadre particulier d'un CHST ne simplifie pas notre accueil. En effet, toute action et tout sujet s'inscrivent par définition dans une pluralité d'enjeux : ceux du président, ceux des représentants du personnel (parfois en fonction des organisations syndicales), des salariés, etc. De fait, la mise en action de tout sujet est lue par chaque acteur en fonction des enjeux des autres.

Nous avons relevé trois cas de figure :

- l'acceptation de notre proposition permet à des acteurs de faire preuve de leur engagement dans le CHSCT, mais aussi dans le projet national ;
- l'acceptation de notre proposition permet de réduire la charge de travail des participants (dans ce cas, il s'agit bien souvent du président) ;
- notre proposition peut être perçue comme une occasion (volontaire ou non) de renforcer la position des autres acteurs et constitue en ce sens un risque non maîtrisé.

Ensuite, du fait de cette pluralité d'enjeux, toute action nécessite plusieurs validations. Le formalisme des CHSCT est de rigueur. Toutes nos propositions d'intervention ont suivi les procédures de validation suivantes :

- définition d'un sujet en comité restreint ;
- intégration à l'ordre du jour de la prochaine réunion ;
- présentation de notre proposition pendant la réunion suivante ;
- validation de notre proposition ;
- désignation des participants.

Nous n'avions initialement pas pris en compte l'ensemble de ces étapes. Pour autant, lorsqu'il s'agit d'agir *sur* et *pour* les CHSCT, elles sont incontournables. Plus spécifiquement, il nous semble que la construction des demandes nécessite, dans le cadre des CHSCT, des conditions minimales à respecter. Tout d'abord, il est nécessaire que ces demandes s'appuient sur problématiques locales. C'était le cas pour l'ensemble des six sujets présentés. Pour autant, ceux qui ont été mis en place correspondent à des sujets pour lesquels les acteurs se trouvaient en difficulté pour les aborder. En cela, notre proposition pouvait être perçue comme une aide, mais également comme un moyen de « débloquer » une situation. Cette perception est importante puisqu'elle montre un réel questionnement sur le traitement des problèmes rencontrés, ce qui facilite et favorise la pertinence d'une nouvelle proposition pour affronter et résoudre ces problématiques. Cela permet également de disposer de conditions plus favorables en termes de moyens et de mobilisation des acteurs. Les décideurs semblent prêts à soutenir le traitement de sujet qui « n'avance pas » et à expérimenter d'autres façons de les traiter.

Par ailleurs, il est nécessaire d'articuler cette construction en comité avec une ou plusieurs étapes de validation au sein de l'instance. En cela, il est indispensable de pouvoir s'appuyer ou de susciter un travail en dehors des temps officiels du CHSCT. Les projets locaux que nous avons fait émerger ne se sont jamais mis en place, justement parce que nous n'avions pas articulé ces deux aspects. Le repérage d'un sujet auprès de certains acteurs (président et secrétaire) n'avait pas le temps d'être validé au sein de l'instance que la situation était déjà traitée ou obsolète lors de la réunion ordinaire suivante. Il est de fait primordial de repérer des sujets sur lesquels la contrainte temporelle peut permettre cette double construction.

Concernant la troisième intervention, celle sur la boulonnoise, nous étions dans des modalités beaucoup plus proches d'une intervention ergonomique « classique ». Nous étions donc beaucoup plus armé pour les accompagner. Cette intervention se « limitait » à accompagner les représentants du personnel et non à doter le CHSCT d'une nouvelle modalité de travail. Les enjeux et les objectifs étaient moindres. Pour autant, la pertinence du résultat de ces objectifs atteints a permis de préparer l'intervention suivante qui, elle, se proposait d'agir sur les modalités de travail de l'instance.

Mais la participation à nos travaux doit aussi être mise en lien avec les situations locales. En effet, pour les deux CHSCT que nous avons le plus accompagnés, il nous semble que la spécificité des situations locales explique également leur engagement et leur volonté à nous donner une place. Pour le CHSCT d'un service national, les difficultés de fonctionnement par rapport à un périmètre national, dans un contexte d'un établissement et d'un CHSCT jeune (moins de 5 ans) indiquaient que les membres étaient justement en situation de devoir régler des problèmes dans leur activité. Pour le CHSCT d'un Infralog régional, nous avons proposé la mise en place de transformation lors d'un moment particulier :

- l'arrivée d'un nouveau président découvrant cette fonction et devant donc régler les problèmes de cette nouvelle activité ;
- un changement organisationnel important dans les mois à venir dans l'établissement, réduisant le nombre de CHSCT de deux à un et en provoquant à cette occasion l'arrivée de nouveaux représentants du personnel sans expérience également.

Cette première intervention réussie a permis de passer d'une demande sur un sujet spécifique à un accompagnement sur les modalités de fonctionnement. Par ailleurs cette étape est également à mettre en lien avec le groupe de travail des présidents et secrétaires qui nous permettait de mettre en débat nos analyses, mais aussi de susciter une réflexion des participants sur le mode de fonctionnement de leur instance. Une part de notre travail a ainsi contribué à susciter l'engagement des acteurs dans la résolution de problème de fonctionnement du CHSCT. Les interventions que nous avons mises en place par la suite sont le résultat de ces premières actions. Il semble ainsi que le traitement de « petits » sujets locaux favorise l'intégration dans une démarche proposée par le national. Peut-on dire que l'accompagnement de ces « petits » problèmes constitue l'un des moyens de résoudre les problèmes de fonctionnement d'un CHSCT ? Nous le pensons, dans la mesure où cet accompagnement s'intègre dans une démarche réflexive qui dépasse le seul sujet traité. Le groupe de travail le permettait.

## 1.2. Prendre soin des terrains

Il apparaît que la nature de la demande est importante. Dans notre cas, ne disposant pas nécessairement de l'expérience des CHSCT, agir sur un sujet pour illustrer une nouvelle façon de faire permettait d'enclencher la phase suivante sur le mode de fonctionnement de l'instance.

Nous pouvons également voir le niveau d'implication de ces sept CHSCT à travers la construction sociale de nos interventions. En cela, cette réduction dans le temps peut aussi s'expliquer par les relations que nous pouvions construire localement avec eux.

Cette place se définissait en partie par la perception des acteurs à notre capacité à les accompagner dans la résolution de leurs problèmes. En cela, agir tout d'abord sur un « petit » sujet avant de proposer des actions sur le mode de fonctionnement peut y contribuer. Par ailleurs, cette perception se construisait au fur et à mesure des contacts formels et informels que nous pouvions avoir avec eux. En cela, nous constatons qu'un processus autoalimenté s'était mis en place dans chaque CHSCT : plus nous participions à la vie de ce CHSCT, plus nous y étions intégré et amené à participer. Inversement, moins nous y participions, moins nous y étions intégré et étions sollicité. En cela, notre participation, même en tant qu'observateur extérieur, a eu deux impacts. Tout d'abord, plus nous étions présent, plus nous avions des éléments d'analyse sur les situations de travail des représentants du personnel et du CHSCT. Nous avons ainsi une meilleure capacité à dialoguer avec eux et à aborder les aspects qui pouvaient leur poser problème. Ces échanges présentaient des opportunités d'échange et suscitaient des réflexions sur les pratiques des membres et le mode de fonctionnement de l'instance. Plus nous participions, plus nous suscitions des réflexions propices à la mise en place d'action sur le mode de fonctionnement de l'instance et plus nous repérions des moments, des actions, auxquels nous souhaitions participer pour prolonger nos analyses. Des arbitrages nécessaires entre nos différents terrains nous ont amené à privilégier ceux où nous avions une « accroche ».

La figure suivante présente le temps que nous avons passé sur chaque terrain. Le nombre d'heures est cumulé, il correspond au temps dédié à nos terrains.

Comme nous le constatons, il y a une corrélation entre le temps consacré à chaque terrain et la durée de notre participation à ce CHSCT. En cela, nous pouvons voir que cette participation permet à la fois de mener des analyses permettant de mieux saisir les enjeux locaux, qui sont autant d'éléments pour crédibiliser nos propos, mais aussi de construire des liens formels et informels avec les acteurs. Les deux CHSCT sur lesquels nous nous retrouvions rapidement à participer ont été ceux avec qui nous avons le plus travaillé durant ces trois ans.

Si nous examinons les interventions qui ont porté sur le mode de fonctionnement de l'instance et qui se sont déroulées jusqu'au terme de la mission, nous constatons qu'elles se sont appuyées sur une phase préalable de mise en débat des pratiques ou sur une illustration par l'exemple. En cela, il semble nécessaire de devoir s'appuyer dans un premier temps sur un sujet qu'il est

possible de traiter autrement par la suite. Ce n'est que dans un second temps qu'il serait possible d'aborder les modes de fonctionnement de l'instance. En cela, toute intervention qui se propose d'intervenir sur les modalités de fonctionnement de l'instance doit s'appuyer sur des problématiques locales qui et sur des phases réflexives. La première étape peut justement permettre de susciter les mises en débat allant dans ce sens.

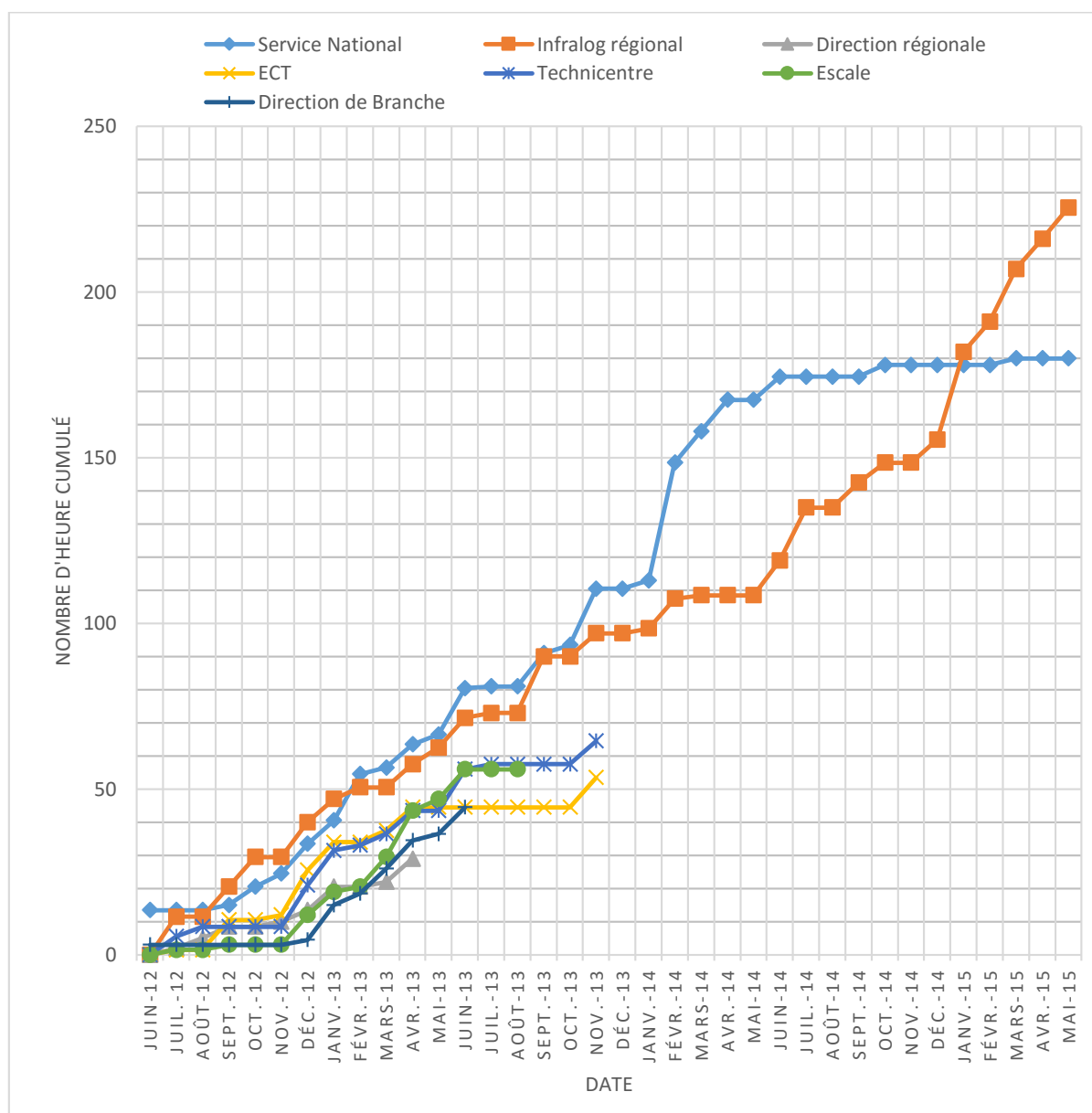


Figure 31 : nombre d'heures cumulé de nos actions auprès des différents CHSCT

Il y a ainsi un couplage entre les formes et l'objet de nos interventions et les propriétés du CHSCT (ses interrogations, mais aussi la présence ou non d'une démarche réflexive chez les acteurs). Ce couplage va, en fonction des spécificités locales, permettre ou non l'émergence d'un lien entre les membres du CHSCT et l'intervenant, entre le diagnostic posé et la volonté de transformation. L'exemple du Technicentre permet d'illustrer ce propos. Bien que nous n'ayons pas « pris soin » de ce terrain, ce sont d'autres ergonomes qui ont contribué à susciter des réflexions par leur intervention. Ainsi, lorsque nous définissions des pistes d'amélioration avec les membres de ce CHSCT, ceux-ci se chargeaient seuls de les mettre en place. L'intervention ergonomique avait ainsi été l'occasion pour eux de s'approprier une démarche réflexive, de s'en saisir et de la mettre en application.

Le tableau suivant indique toutes les interventions que nous avons menées.

CHSCT	Intervention	Objet de la demande	Étapes préalables	Résultats
Service national	Boulonneuse	Sujet local	Aucune	Réussite
	Groupe de travail	Mode de fonctionnement de l'instance	Intervention locale Groupe de travail des présidents et secrétaires	Réussite
Escale	Les irritants	Mode de fonctionnement de l'instance	Aucune	Échec
Direction de Branche	La préparation des visites d'inspection	Mode de fonctionnement de l'instance	Groupe de travail des présidents et secrétaires	Échec
Infralog régional	Formation-action	Mode de fonctionnement de l'instance	Groupe de travail des présidents et secrétaires	Réussite
Technicentre	Construction commune d'un PAPACT	Mode de fonctionnement de l'instance	Groupe de travail des présidents et secrétaires Intervention ergonomique par un autre cabinet	Réussite
	Priorisation des sujets lors des analyses des risques	Mode de fonctionnement de l'instance	Groupe de travail des présidents et secrétaires Intervention ergonomique par un autre cabinet Expérimentation précédente	Réussite

Tableau 18 : les interventions conduites dans le cadre de nos travaux

En dehors du cas particulier de la direction de Branche, nous constatons un lien direct entre la construction d'un cadre préalable et le succès des interventions sur les modes de fonctionnement de l'instance. En cela, nous devons faire une distinction dans la nature des demandes sur lesquelles il est possible de s'appuyer. Nous pouvons en effet distinguer les demandes de traitement d'un sujet spécifique et les demandes d'accompagnement sur le mode de fonctionnement de l'instance. Il semble que la réussite des interventions sur ce deuxième type de demande soit facilitée lorsqu'il est possible de s'appuyer sur une démarche réflexive de la part des acteurs. Sans cela, l'intervention sera plus difficile. Il sera dès lors nécessaire d'intégrer dans l'intervention des périodes propices à la mise en place de cette démarche réflexive.

### 1.3. Développer une autre approche du travail

Ensuite, dans la mesure où l'objectif est bien de mener une intervention sur les CHSCT et non pour les CHSCT, il est indispensable de pouvoir les outiller pour traiter d'une autre façon les sujets. Cela implique une nouvelle façon d'aborder les situations de travail, de les analyser, mais aussi de les formaliser. La forme de l'intervention doit donc intégrer une dimension pédagogique pour qu'ils puissent faire autrement, mais aussi s'approprier une démarche.

C'est justement pour cela qu'il nous semble primordial de laisser aux représentants du personnel la gestion de la mission. L'intervenant doit alors avoir un rôle d'accompagnement. Ce rôle vise à proposer un autre regard sur les situations que rencontrent les représentants du personnel, mais aussi de proposer d'autre modalité de traitement des problèmes qu'ils aborderont dans le cadre de l'instance. Plus spécifiquement, il s'agit bien de les considérer en situation de travail et, en ce sens, de les accompagner à résoudre une part des problèmes qui se présentent dans le cadre de leur activité. Les laissant définir la manière dont ils pourront intégrer des propositions dans la résolution des contradictions présentes dans leur activité, il leur sera ainsi possible de faire l'expérience qu'une nouvelle façon de traiter les sujets est possible.

Enfin, plus spécifiquement sur ce sujet, les différentes interventions que nous avons menées montrent la façon dont l'activité des représentants du personnel s'inscrit dans un réseau d'acteurs (les salariés, les encadrants). À travers nos interventions, nous voyons poindre que celles qui ont le mieux fonctionné sont celles où nous avons également accompagné l'ensemble des acteurs vers une démarche partagée. C'est particulièrement vrai pour la seconde intervention menée au sein d'un CHSCT d'un service national. Il nous semble que l'une des raisons de son succès repose sur le fait que l'accompagnement concernait le représentant du personnel, mais aussi le responsable de projet. Il semble ainsi important que les modalités d'intervention qui peuvent être proposées disposent également d'opportunité d'accompagner les autres acteurs de l'entreprise concernés par l'objet de l'intervention. Plus spécifiquement, il s'agit de construire un référentiel commun qui facilite l'intégration du point de vue des représentants du personnel. C'est ce que nous souhaitons justement mettre en place lors de la formation-action. En cela, la construction d'un référentiel commun vise à les accompagner à la définition de l'une des modalités de travail des représentants du personnel, à savoir celles qui nécessitent de s'appuyer sur un réseau, mais peut-être surtout de s'appuyer sur les salariés.

## 2. PROPOSITIONS POUR TRAITER CES DIFFICULTES

---

C'est justement parce que nous pensons les représentants du personnel comme des travailleurs que nous pouvons aussi contribuer à développer leur pouvoir d'agir. Il s'agit ainsi de contribuer à développer une marge de manœuvre situationnelle qui puisse être source de développement. En cela, toute action visant à développer les capacités d'action des représentants du personnel ne peut être qu'une proposition, une suggestion, qu'ils intégreront ou non dans leur activité.

De fait, les formes particulières que peuvent avoir ces contributions doivent intégrer cet aspect. Il ne faut donc pas que ces contributions soient des prescriptions supplémentaires visant à définir les modes de fonctionnement et des pratiques « optimums ». D'une certaine façon, les recommandations de l'Observatoire peuvent être perçues comme des prescriptions à faire. Au contraire, les pistes de transformation doivent être construites de manière à ce que les acteurs puissent se les approprier pour poursuivre une conception de ces outils dans l'usage. En cela, il s'agit de favoriser des modes d'intervention qui puissent permettre aux représentants du personnel de les prendre en compte et d'y intégrer les spécificités locales, leurs propres mobiles et buts. Ainsi, les démarches à proposer doivent favoriser des réflexions dans l'action à partir de nouveaux éléments, mais aussi développer une réflexion sur l'action pour adapter localement les propositions, favoriser un processus d'apprentissage et permettre de prendre du recul sur la pertinence ou non d'un nouveau mode d'action.

Il s'agit ainsi de proposer des modalités d'intervention qui permette cette appropriation.

Tout d'abord, ces propositions nécessitent de s'appuyer sur des demandes locales « simples » qui ne portent pas directement sur l'instance. En effet, en s'appuyant sur des demandes locales, il est possible de s'assurer que ces personnes sont en situation de devoir régler un problème. Il y a là un terreau propice à la proposition de nouvelles façons de faire face à ce problème. Ce n'est que dans un second temps qu'il peut être possible d'aborder des questions plus complexes comme celles qui concernent le mode de fonctionnement de l'instance.



Ensuite, il est également important que ces interventions soient avant tout menées par les acteurs eux-mêmes. Il est ainsi plus aisé de développer par l'action d'autres manières de gérer les situations et de développer une bibliothèque de situations. Pour cela, il est nécessaire d'accompagner les acteurs dans la durée, tant à des moments repérés que lors de moments plus informels.

Par ailleurs, il est nécessaire que cet accompagnement puisse apporter de nouvelles façons de penser la complexité du travail des salariés d'une part, mais aussi du travail syndical d'autre part. Il s'agit ainsi d'apporter des connaissances nouvelles, de proposer de nouveaux outils méthodologiques. Il s'agit également de les accompagner dans la construction des modalités de travail du CHSCT. En cela, les propositions doivent également intégrer des éléments sur le travail au sein de l'instance, mais aussi avec les autres acteurs de l'entreprise (salariés d'une part et encadrants d'autre part).

De plus, il est nécessaire de structurer des temps durant lesquels il est possible pour les représentants du personnel d'avoir une analyse réflexive sur leur propre activité. Nous pensons que le travail et son analyse peuvent justement constituer un référentiel commun autour duquel ils peuvent « mesurer » leur activité, les difficultés qu'ils rencontrent et les pistes possibles d'amélioration. La formation-action a par exemple montré comment le débat sur les différents modes de fonctionnement s'appuyait sur des situations de travail concrètes. Le travail et son analyse peuvent ainsi constituer un objet intermédiaire pour mettre en discussion les pratiques existantes. Plus particulièrement, il nous paraît possible de les accompagner à définir la façon dont ils doivent justement mettre en place une pratique particulière pour traiter « correctement » le sujet. En cela, la notion de ce qui est « correct » peut justement provenir de la construction de ce référentiel commun de ce qui doit être pris en compte lorsqu'on définit une situation de travail d'une part, mais aussi la démarche pour résoudre les problèmes qui peuvent s'y présenter. Plus particulièrement, cela pose la question de la place des salariés dans ces différentes étapes.

Il sera ainsi possible pour eux de définir autrement les difficultés qu'ils rencontrent et d'adapter les propositions d'outils à ces difficultés. En s'appuyant sur un cas concret et en les laissant prendre les décisions de la conduite de l'intervention, il est possible de s'assurer que les propositions s'articulent avec les caractéristiques de ces situations et des acteurs. Ces propositions s'intégreront et contribueront ainsi plus facilement à modifier les pratiques et à faire que celles-ci intègrent une pluralité d'acteurs.

Enfin, il est également nécessaire de faire la preuve de la pertinence de ces propositions. Ce n'est en effet que dans la mesure où ces propositions sont mobilisables localement pour un résultat et un coût jugés satisfaisants par les acteurs, et après une propre expérimentation, que ces propositions pourront contribuer à modifier les pratiques.

En lien avec les enseignements de la partie précédente, deux pistes d'action, qui doivent se conjuguer, se dessinent. Il s'agit de proposer :

- un nouveau regard sur le travail des salariés et les outils permettant de l'analyser ;
- des modalités d'analyse réflexive de leur propre activité.

Par ailleurs, pour articuler ces deux aspects, il nous semble que la question de la formalisation est essentielle. Dans le cas des CHSCT, cette formalisation est déjà existante (compte-rendu, procès-verbal, tracts syndicaux), de sorte qu'il ne s'agit pas de rajouter des tâches à réaliser, mais bien de les réaliser autrement. Plus spécifiquement, il nous semble que la formalisation des analyses permet d'articuler les deux aspects mentionnés. Elle contribue en effet à mettre des mots sur des éléments d'analyse et à faire des liens entre eux, mais aussi de mettre des mots sur leur propre activité. Bien que ces deux aspects nécessitent d'autres espaces de réalisation

que dans la rédaction d'un compte-rendu, d'un procès-verbal, il nous semble que ceux-ci jouent, dans le cas des CHSCT, plusieurs rôles qui, s'ils sont pensés comme tels, peuvent donner une place particulière à ces formalisations. Celles-ci sont à considérer comme des objets intermédiaires pouvant être support pour :

- les discussions et débats au sein du CHSCT ;
- montrer les actions et résultats de l'action des représentants du personnel ;
- servir dans une certaine mesure de « mémoire » des situations rencontrées dans l'entreprise, mais également de ce qui a été mis en place.

En cela, ces objets sont à la fois adressés à l'ensemble des acteurs du CHSCT, mais aussi à ceux de l'entreprise et de l'extérieur. Par ailleurs, ils peuvent également être des ressources mobilisables par la suite pour préparer une action ou analyser des évolutions. De fait, ces objets doivent porter, à des degrés divers en fonction des formalisations, sur la méthodologie mise en place par les représentants du personnel pour réaliser les analyses, sur les situations rencontrées et sur les analyses réalisées.

Ainsi, nous disposons maintenant de plusieurs enjeux à propos des modalités d'intervention sur les CHSCT :

Enjeu 1 : Il est nécessaire de s'appuyer sur des demandes locales pour transformer les pratiques. Il est ainsi possible de faciliter l'engagement des acteurs.

Enjeu 2 : en fonction de la nature de l'objet de la demande (sur un sujet ou sur le mode de fonctionnement de l'instance), il est nécessaire d'adapter la forme de l'intervention de façon à intégrer, au préalable et pendant, des temps de réflexion sur l'action.

Enjeu 3 : Il est nécessaire que les représentants du personnel expérimentent par eux-mêmes les nouvelles façons de faire. C'est par des actions qui leur permettront l'appropriation de ces propositions qu'ils développeront de nouvelles pratiques qui s'intégreront dans la spécificité de leurs situations de travail, par rapport à leurs mobiles et buts.

Enjeu 4 : L'accompagnement passe par :

- des apports de connaissances sur l'homme au travail conjugués à des propositions d'outils et de démarches intégrant ces connaissances ;
- des temps de réflexion dans et sur l'action.

Enjeu 5 : Cet accompagnement doit les aider à construire une relation de travail entre membres, mais aussi et surtout avec les autres acteurs de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de construire à la fois un point de vue commun et des points de vue spécifiques.

Enjeu 6 : Il peut également être nécessaire de construire un référentiel commun avec d'autres acteurs que les représentants du personnel.

Enjeu 7 : Il est nécessaire d'aider à la formalisation des actions pour construire des objets intermédiaires qui soutiennent les débats et les actions dans le temps. En cela, il s'agit également de les aider à mettre en mots de nouvelles façons de faire.

Enjeu 8 : L'illustration par l'exemple permet de rendre pertinente une nouvelle façon de faire que dans la mesure où celle-ci est perçue comme efficace par rapport aux ressources engagées (en temps, en argent, en santé).



# Partie G

---

## RESULTATS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE

---



# Introduction

---

Dans cette partie, le chapitre 17 reviendra sur les résultats de nos travaux, les enseignements à propos de l'activité des représentants du personnel, et les enjeux pour l'intervention ergonomique sur les CHSCT.

Le chapitre 18 présentera ensuite les principales limites de nos travaux.

Enfin, le chapitre 19 proposera quelques perspectives de recherches sur les CHSCT.



# CHAPITRE 17. LES RESULTATS DE NOS TRAVAUX

---

Dans ce chapitre, nous résumerons les résultats de nos travaux. Nous reviendrons tout d'abord sur notre méthodologie et reprendrons ensuite sur les enseignements à propos de l'activité des représentants du personnel. Nous aborderons enfin les enjeux méthodologiques pour des interventions sur les CHSCT.

## 1. L'HISTOIRE DE NOS TRAVAUX

---

Nos travaux se sont inscrits dans un temps et un contexte spécifique. Appelé par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail de la SNCF, nous devions produire à la fois des données mobilisables pour l'entreprise et pour notre recherche. De fait, nos méthodologies visaient à tenir ces différents enjeux et à les articuler. Nous faisons l'expérience en action de la manière dont nous produisons des connaissances généralisables à partir d'interventions situées.

Tout au long de notre recherche, nous avons progressivement découvert la complexité de la SNCF, de ses CHSCT et de l'intervention ergonomique *sur* les CHSCT et *avec* les représentants du personnel. Comme tout travailleur, plus nous agissions, plus nous percevions la complexité de notre objet de travail, mais aussi découvrons de nouvelles possibilités d'action.

À de multiples occasions, nous étions en réflexion sur nos propres actions, mais aussi sur celles des représentants du personnel. Nous pouvions de la sorte prendre de la distance sur notre travail et l'intégrer dans des histoires, celle de l'entreprise, des établissements, des organisations syndicales, des ergonomes, de notre équipe de recherche, etc.

Enfin, nous avons investi d'une dimension subjective notre travail en nous « appropriant » le sujet d'étude et d'intervention. Nous avons appris progressivement à endosser les habits de chercheur et d'intervenant à travers des mobiles personnels en perpétuelle évolution. En s'adaptant aux situations que nous avions à gérer, en trouvant l'attitude, le positionnement qui nous convenait pour le faire, cette recherche a été une réelle opportunité de développement.

## 2. LES ENSEIGNEMENTS DE NOS TRAVAUX

---

Tout au long de nos travaux, nous avons défendu quatre thèses différentes.

### 2.1. Thèse 1 : L'activité des représentants du personnel est un travail

Cette première thèse est au fondement de notre approche et permet d'articuler les trois suivantes. En effet, c'est dans la mesure où nous considérons que cette activité est un travail (thèse 1) que nous pouvons mobiliser l'analyse ergonomique du travail pour en définir les caractéristiques (thèse 2), les résultats et les effets (thèse 3). C'est également ce qui justifie que nous puissions agir sur cette activité par des modalités d'intervention permettant le développement de cette activité (thèse 4).

Les représentants du personnel, par le mandat qui leur est confié, ont une légitimité à analyser les situations de travail dans l'entreprise et à proposer des pistes d'amélioration des conditions de travail des salariés. De ce fait, ils peuvent être considérés comme des *praticiens* (Argyris et Schön, 2002) qui contribuent à relever et résoudre les problèmes que rencontre l'entreprise.

Pour cela, un cadre réglementaire définit leurs possibilités d'actions. Issu d'une conceptualisation en désadhérence avec la réalité de leurs situations de travail, les représentants du personnel doivent redéfinir ce cadre en fonction des caractéristiques contingentes de leurs situations d'action (Gaillard et de Terssac, 2014). Il en résulte alors des capacités d'action différentes en fonction des CHSCT, des établissements et des acteurs.



Nos analyses ont montré que la stricte application du cadre réglementaire ne permet pas de prendre en charge le caractère dynamique des situations qui parcourent l'entreprise. Les représentants du personnel agissent en effet *dans* et *sur* des situations dynamiques qui sont traversées par des événements, des attentes et des histoires propres. Cela leur demandera donc de modifier ce cadre d'action de manière à pouvoir tenir les sujets dans le temps en fonction de leur évolution.

Nous avons analysé la façon dont ils peuvent justement construire des modalités d'action qui « dépassent » ce cadre réglementaire. Pour réaliser un travail de qualité, ils doivent être en capacité de traiter les sujets qui les préoccupent au fur et à mesure qu'ils apparaissent et qu'ils évoluent. Cela nécessitera des rencontres informelles entre acteurs, mais aussi la mise en place de modalités de travail supplémentaires.

Nous avons constaté que la qualité d'un représentant du personnel est souvent mesurée en fonction de sa capacité à s'investir, c'est-à-dire à agir en dehors des moments officiels de l'instance. Cet investissement aspire essentiellement à se tenir informé régulièrement de l'évolution d'un dossier pour justement pouvoir influencer lorsque c'est nécessaire. Or, cette capacité d'action est différente selon les représentants du personnel d'un même établissement et résulte bien de la marge de manœuvre situationnelle dont ceux-ci disposent. Par conséquent, l'implication des représentants du personnel ne résulte pas uniquement de leur engagement personnel mais repose aussi sur la manière dont il leur est possible de se créer une marge de manœuvre permettant de tenir une pluralité d'enjeux dans le temps.

## 2.2. Thèse 2 : Cette activité relève de la résolution de problème de conception

Inscrite dans un environnement dynamique, cette activité consiste également à participer à la résolution de problèmes dans l'entreprise. Ceux-ci sont parfois simples et concernent des situations qui peuvent *a priori* être résolues facilement. Pour autant, la plupart de ces problèmes concernent – et doivent concerner – les situations de travail des salariés, qui sont bien plus complexes à aborder (Weill-Fassina et Rabardel, 2010). De cet aspect découle notre seconde thèse : les situations que doivent gérer les représentants du personnel les placent dans un contexte de résolution de problèmes qui relèvent de la conception. De ce fait, une part de leur activité doit viser à transformer des situations problématiques en problèmes (Schön, 1983) par une démarche opportuniste et itérative permettant de définir les modalités d'élaboration d'une solution qui soit l'objet d'un compromis social (Darses, Falzon et Munduteguy, 2004).

### 2.2.1. Agir ensemble tout en conservant un point de vue autonome

Pourtant, toute la spécificité et la force potentielle des CHSCT sont de rassembler une diversité d'acteurs qui, par leurs positions et fonctions, ne sont pas porteurs des mêmes enjeux. C'est pourquoi nous considérons ces instances comme des équipes constituées de plusieurs groupes composés d'individus aux buts et mobiles variés (Caroly, 2010 ; Cru, 1988). En effet, chaque individu va tenir une diversité d'enjeux qui lui sont propres dans cette équipe : les siens, ceux des salariés, ceux de son organisation syndicale, ceux des autres membres de l'instance, etc. Il se retrouve de fait en permanence face à des dilemmes (Tomás, Kloetzer et Clot, 2014) et son activité se retrouve toujours en tension (Cultiaux, 2014 ; Dugué et Pinatel, 2011). Il doit donc en permanence choisir entre différentes façons de faire et arbitrer entre *un usage de soi par soi* et *un usage de soi par les autres* (Schwartz, 1992).

Or, la nécessité de construire des formes situées d'action pour traiter de façon dynamique les sujets est impactée par cette tension entre usage de soi par soi et par les autres. Nous avons observé la façon dont les membres doivent tenir des positions vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise et du CHSCT tout en définissant les modalités d'action qui permettront de traiter un sujet dans le temps.

Il y a ainsi une tension entre :

- tenir un point de vue autonome, ce qui peut nécessiter de passer par des phases de conflits ;
- construire une relation de travail avec les autres membres, notamment le président, pour faciliter la résolution dans le temps des situations problématiques.

Les tensions fondatrices entre conflictualité et coopération qui parcourent les CHSCT (Coutrot, 2009 ; Dugué et Pinatel, 2012 ; Granaux, 2010) peuvent ainsi se lire à travers cette nécessité d’agir ensemble tout en gardant un point de vue autonome sur des sujets dont l’origine est pour partie extérieure à l’individu. C’est pour cela que l’activité des représentants du personnel va progressivement les amener à distinguer ce qui relève de leur fonction (et qui peut être exprimé lors des moments officiels) et ce qui contribue à construire une relation de confiance avec les acteurs de l’entreprise (et qui peut s’exprimer lors des moments informels dont certains ne seront peut-être jamais officialisés). Il leur est de fait nécessaire de disposer d’une marge de manœuvre situationnelle qui permet justement de tenir ces deux aspects.

### 2.2.2. La construction d’un référentiel commun

Dès lors, il s’agit pour eux de déployer un travail collectif favorisant la confiance sans pouvoir nécessairement s’appuyer sur un collectif de travail dont les membres partagent des règles de métier. De fait, les possibilités de déployer une activité collective au sens de Caroly (2010) sont plus complexes et contraintes dans le cas des CHSCT.

La gestion de cette tension que nous évoquions précédemment va contribuer à ce qu’ils développent un référentiel commun qui facilite justement l’articulation de cette synchronisation cognitive et opératoire. Dans le cas des CHSCT, contrairement aux autres IRP, ce référentiel commun semble dans un premier temps s’appuyer sur l’importance de la sécurité et de la protection des salariés. Ainsi, même si les membres ne s’accordent pas sur les façons d’analyser ou d’agir sur les situations, ils peuvent s’entendre sur un objectif commun. Il est ainsi possible de constituer un cadre cognitif global permettant d’articuler plus facilement les approches individuelles. La conflictualité et la coopération peuvent de fait se lire à travers la capacité des acteurs à construire un cadre cognitif commun (Raulet-Croset, 1998).

Nos analyses montrent que les membres de CHSCT abordent les situations de travail principalement par leurs aspects réglementaires. Comme le relevaient déjà Teiger et Laville (1989), cela facilite les relations entre les membres. Cette approche hygiéniste (Daniellou, 2010) permet ainsi de faciliter la construction d’un cadre cognitif commun. Il semble également qu’il soit ainsi possible d’y articuler une approche du rôle de mandataires qui consiste à assurer l’application de la réglementation par la direction (Bourdon et Mezzarobba, 2007 ; Dugué, 2005). Les problèmes des salariés sont alors abordés par les déterminants sur lesquels l’employeur peut plus facilement avoir des leviers d’action.

Il peut ainsi se développer une définition partagée où le rôle du CHSCT est de relever les éléments qui vont nuire à la santé des salariés. Ces derniers sont perçus comme passifs dans ce qui leur arrive. Leur point de vue, notamment sur la manière dont ils arbitrent les différentes façons de faire pour tenir une diversité d’objectifs, n’est pas nécessaire pour résoudre les problèmes. Il en résulte un mode de résolution des problèmes qui ne permet pas de prendre en compte la complexité des situations de travail. Les éléments qui définissent la situation problématique ne sont pas mis en débat et c’est sur la solution que se centreront les échanges.

Cette façon d’aborder la résolution des problèmes peut conduire à ce que les salariés ne participent pas à la définition des problèmes et des solutions possibles. Ceux-ci ne sont pas acteurs dans les actions du CHSCT. Les sujets se traiteront souvent au sein de l’instance. Il peut en résulter des actions dans lesquelles les salariés ne se sentent pas représentés et, de fait, à une déconnexion entre les mandants et les mandataires.

### 2.3. Thèse 3 : Lien entre pensée, débat et action

Sur la base de ce diagnostic, nous avons proposé une troisième thèse : il existe un lien fort entre la façon dont les représentants du personnel gèrent leur activité et la façon dont ils traitent les questions de santé et sécurité au travail. Plus spécifiquement, les représentants du personnel doivent traiter deux catégories de problèmes :

- ceux qui constituent leur objet de travail, c'est-à-dire les problèmes qui leur sont présentés en tant que mandataires ;
- ceux qu'ils doivent gérer dans leur propre activité de représentants du personnel.

Ainsi, la façon dont ils résolvent les problèmes de leur activité va définir les modalités pratiques par lesquelles ils aborderont et traiteront les problèmes des salariés. De façon inverse, la manière dont ils vont aborder et traiter les problèmes des salariés dépend également de la façon dont ils sont en capacité de résoudre les problèmes. Nous remarquons un lien fort entre les analyses réalisées et les possibilités d'action. Plus particulièrement, nous constatons une réduction dans le temps du nombre de sujets et des critères les définissant. Ceux-ci sont retenus en fonction de la capacité des personnes à agir sur ces situations.

D'une certaine façon, traiter les sujets uniquement au sein de l'instance en se centrant uniquement sur la réglementation peut être vu comme une résultante des difficultés qu'ils ont à résoudre certains problèmes. En effet, les sollicitations des salariés sont autant de situations qu'ils doivent améliorer. S'il n'est pas possible de le faire, cela peut être douloureux pour les représentants du personnel. Devant une incapacité d'agir, ils vont développer des défenses individuelles et collectives qui permettent de ne pas percevoir et exprimer la souffrance qui peut résulter de cette incapacité à améliorer la situation (Petit, Dugué et Daniellou, 2011).

Or, il apparaît également que les difficultés des représentants du personnel et le mode de fonctionnement de l'instance sont rarement débattus et pris en charge collectivement. Ainsi, s'ils ne peuvent penser ou agir sur les difficultés qu'ils rencontrent, ces difficultés seront portées individuellement (Chassaing, Daniellou, Davezies et Duraffourg, 2011 ; Davezies, 2014).

Par ailleurs, ces difficultés individuelles peuvent contribuer à ce qu'ils développent des défenses permettant de rendre supportables leurs situations de travail (Molinier et Flottes, 2012). Cette impossibilité d'agir pourra les conduire à « simplifier » les situations ou à écarter certains sujets. Il peut en résulter un déni de la complexité des situations ou un dénigrement des salariés (Gâche, 2012). La « déconnexion » avec les salariés peut par conséquent être vue comme un moyen de se protéger de retours négatifs de la part des salariés, qui pourraient ainsi mettre en avant les difficultés que rencontrent les représentants du personnel à résoudre les problèmes que les salariés leur demandent de traiter.

### 2.4. Thèse 4 : il est possible de contribuer au développement des acteurs

En nous appuyant sur les trois premières thèses, nous en proposons une dernière : il est possible de contribuer au développement de l'activité des représentants du personnel à travers l'intervention ergonomique. Ainsi, les modalités d'intervention doivent agir sur les différents aspects mentionnés précédemment, à savoir amener les représentants du personnel à :

- **pouvoir penser** autrement les situations de travail pour favoriser une prise en compte de leur complexité ;
- **pouvoir agir** sur leurs propres conditions de travail pour prendre en compte les spécificités locales ;
- **pouvoir débattre** de leurs pratiques et des difficultés qu'ils rencontrent pour assurer une prise en charge collective des difficultés à penser et agir sur les deux catégories de problèmes qu'ils ont à gérer.

Il s'agit ainsi de proposer des outils pour articuler des réflexions *dans* et *sur* l'action. Nous pensons que les possibilités de développement passent justement par l'articulation de ces trois aspects. L'intervention ergonomique doit proposer de nouveaux outils qui favorisent une réflexion dans l'action sur la base de nouveaux éléments. Les formes de l'intervention doivent aussi leur permettre d'adapter ces propositions aux spécificités de leurs situations et de celles des salariés. Les mises en débat des difficultés qu'ils rencontrent doivent permettre d'adapter ces outils pour les résoudre. En cela, un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail doit servir d'objet intermédiaire pour les débats au sein de l'instance.

#### 2.4.1. Replacer le travail et les salariés au cœur des pratiques

Il est nécessaire que les représentants du personnel puissent identifier et construire les problèmes différemment d'une approche cause-conséquence. Cela suppose de porter un autre regard sur le travail et la façon de mobiliser les salariés dans l'action syndicale.

Les interventions que nous avons menées visaient justement à « outiller » les représentants du personnel de CHSCT d'un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail. Ces apports se faisaient parfois de façons informelles, parfois selon des modalités plus formelles.

Les représentants du personnel ont ainsi pu dépasser une approche uniquement technique des sujets, mais aussi donner du sens à la variabilité des situations de travail. Il est ainsi devenu possible pour eux d'intégrer cette variabilité dans leurs analyses.

Nous avons également mis en lumière qu'il est nécessaire de les accompagner dans la formalisation des données recueillies sur le terrain, mais aussi à mettre en lumière les résultats de leurs propres actions.

De fait, il nous semble que la capacité des membres des CHSCT à prendre en compte les situations de travail nécessite de s'appuyer sur deux types de compétences :

- être capable d'analyser autrement le travail ;
- être capable de formaliser ces analyses et leur travail.

#### 2.4.2. Faire sortir le CHSCT de sa « bulle »

Ensuite, une part de nos interventions visait également à amener les représentants du personnel à « tisser » des liens avec les acteurs de l'entreprise : les salariés, l'encadrement, des responsables de projet. C'est pour ces raisons que nous souhaitons favoriser des actions qui intègrent d'autres acteurs dans leur mise en place.

Nous avons vu qu'en les amenant à agir autrement, les représentants du personnel découvrent la richesse de ce qu'ont à dire les salariés. En s'appuyant sur les situations de travail, il est également possible pour eux de gagner en crédibilité et en légitimité auprès des salariés, mais aussi de l'encadrement. De fait, la façon dont ils participent à la résolution des problèmes contribue également à intégrer le CHSCT et son action de façon différente dans l'établissement.

Nous avons également perçu que l'intégration des représentants du personnel dans l'établissement peut nécessiter que le cadre cognitif commun puisse également se construire avec les acteurs de l'entreprise. Nous avons ainsi servi de facilitateur à la mise en place d'une dynamique favorable à la résolution des problèmes.

Par conséquent, les interventions doivent être l'opportunité pour définir de nouvelles modalités de travail avec les acteurs de l'entreprise. Cela nécessite également d'accompagner les représentants du personnel dans cette construction.

### 2.4.3. Les conditions favorables au développement des acteurs

Enfin, il est nécessaire pour les représentants du personnel de pouvoir construire et débattre collectivement de ce que doit être le CHSCT, la place qu'il occupe et qu'il pourrait occuper dans l'entreprise, ses objectifs, ses façons de gérer les contradictions, etc.

Pour cela, les interventions que nous avons menées visaient à disposer de temps pour que les débats soient possibles. Pour faciliter ces échanges, nous nous sommes appuyé à chaque fois sur l'objet de la mission des représentants du personnel. Il était ainsi possible d'appuyer les réflexions sur des situations particulières. Nous pouvions mettre en lumière d'autres façons d'aborder les situations de travail, prendre de la distance par rapport à leur mission et les aider à définir la manière dont ils pourraient mobiliser nos propositions.

Ainsi, les interventions doivent disposer de temps qui permettent de préparer les actions à venir et d'avoir un retour réflexif sur ce qui s'est produit. Ces temps sont autant d'occasions de proposer de nouveaux outils, d'aider à la formalisation des données et de les amener à réfléchir autrement sur les difficultés qu'ils rencontrent.

## 3. CE QU'IL FAUT RETENIR

---

À travers ces quatre thèses, un certain nombre de points essentiels sont à retenir.

Tout d'abord, le cadre réglementaire ne suffit pas à permettre de prendre en charge le caractère dynamique des situations de travail des salariés et les possibilités d'action situées dans leur propre activité. Les représentants du personnel vont de fait devoir définir des modes d'action qui sont en adéquation avec l'environnement dans lequel ils agissent.

Il en résulte qu'il leur est nécessaire de construire un référentiel commun permettant d'articuler un besoin d'agir ensemble tout en tenant des points de vue individuels. En cela, la conflictualité et la coopération sont inhérentes au mode de fonctionnement des CHSCT.

Toutefois, ce cadre commun doit également s'appuyer sur d'autres éléments que la réglementation et il est nécessaire de donner une place aux acteurs de l'entreprise dans la construction des problèmes et des solutions.

Pour autant, il est difficile pour eux de débattre des difficultés individuelles et collectives, ce qui peut les amener à construire des défenses. Cela contribue à un traitement des sujets en vase clos au sein de l'instance qui se centre sur des éléments facilement partageables.

Ainsi, pour l'intervenant, son action doit passer par :

- des propositions d'outils permettant de penser autrement les situations de travail ;
- des temps de réflexion qui s'appuient sur des demandes locales ;
- l'accompagnement des représentants du personnel dans la formalisation des analyses ;
- l'accompagnement à des débats qui s'appuient sur des situations spécifiques ;
- la conversion de modèles génériques à des spécificités locales.

Ainsi, il ne s'agit pas de savoir si les CHSCT doivent contribuer à la lutte des classes ou être dans le compromis permanent. Pour l'intervenant, l'objectif est de faciliter une activité collective par la mise en débat des pratiques et des difficultés individuelles. Toute la difficulté pour lui réside dans le fait qu'il ne peut pas s'appuyer sur un collectif de travail. Dès lors, il s'agit de contribuer à ce que le dénominateur commun entre les membres permette d'y intégrer la complexité du travail et les acteurs de l'entreprise, mais aussi celle des représentants du personnel eux-mêmes.

Pour conclure, nous souhaiterions proposer une dernière schématisation de l'activité des représentants du personnel. La figure suivante présente également les temps et actions sur lesquels l'ergonome peut accompagner les représentants du personnel et, plus largement, les membres de CHSCT. Ces pistes d'actions y sont représentées en bleu.

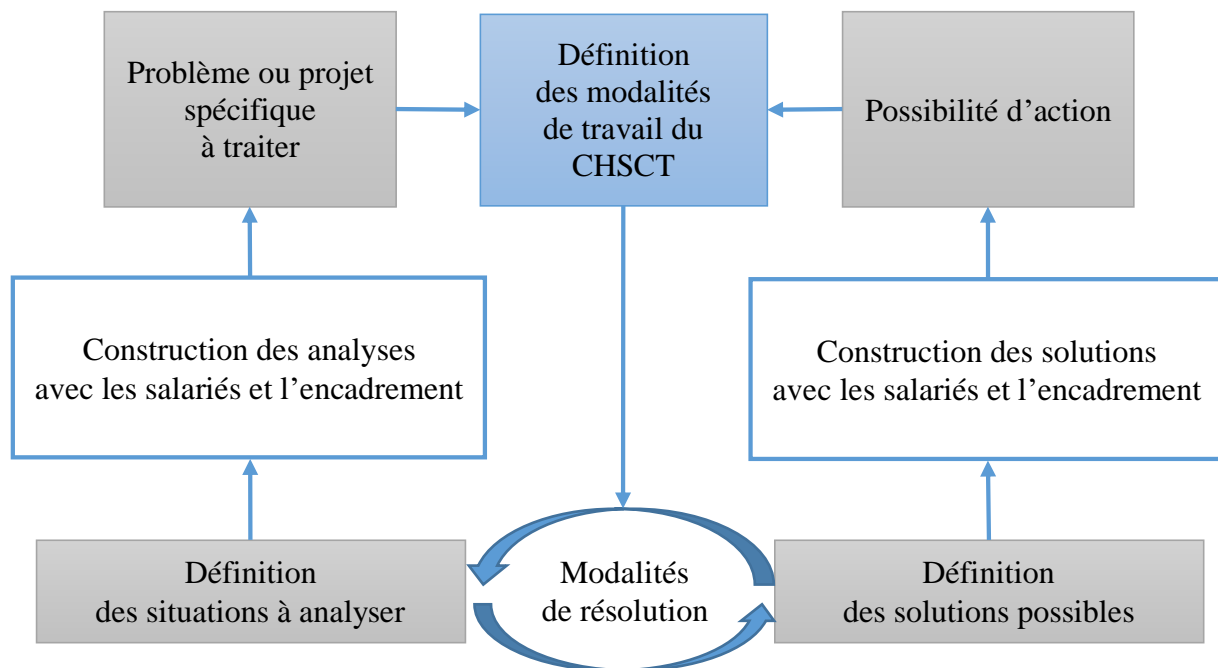


Figure 32 : schéma de l'action du CHSCT et des possibilités d'accompagnement

Les *modalités de travail du CHSCT* sont le résultat d'arbitrage complexe réalisé par les acteurs pour définir les *possibilités d'action* en fonction d'un *problème ou projet spécifique*. En ce sens, les modalités de travail sont à chaque fois adaptée pour traiter un problème ou un projet particulier. Les *modalités de résolution* qui en résultent s'appuient souvent sur des routines constituées. Parfois, il sera nécessaire de les définir lorsque les stratégies d'action stabilisées de ces routines ne permettent pas de résoudre les problèmes.

L'ergonome peut contribuer à la définition des modalités de travail du CHSCT. Il s'agit ici d'accompagner les acteurs dans une démarche réflexive pour mettre en débat les routines constituées et contribuer à la structuration de modalités de résolution itératives qui prennent en compte les spécificités locales en termes de possibilités d'action.

En s'appuyant sur une situation spécifique, l'ergonome peut alors outiller les membres pour construire et résoudre les problèmes autrement. L'apport d'un nouveau regard sur le fonctionnement de l'homme au travail et des propositions méthodologiques doivent faciliter la construction de modalités de résolution *avec les salariés et l'encadrement*.

La prise en compte de la complexité et la participation des salariés peuvent à leur tour contribuer au développement des possibilités d'action et à l'émergence de problématiques nouvelles. Cela peut notamment contribuer à la mise en place de projets spécifiques, portés par le CHSCT. Les interventions ergonomiques participent au développement de l'activité des représentants du personnel. Ces accompagnements peuvent ainsi permettre aux acteurs de passer d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucles, et par conséquent modifier les valeurs directrices des acteurs qui structurent leurs stratégies d'action (Argyris, 1995).



# CHAPITRE 18. LES LIMITES DE NOTRE RECHERCHE

---

Dans cet avant-dernier chapitre, nous souhaiterions évoquer les limites de notre recherche.

## 1. DES CHSCT SPECIFIQUES

---

Tout d'abord, nous sommes intervenu dans une seule entreprise. De ce fait, les CHSCT que nous avons analysés sont globalement structurés de la même façon et s'inscrivent dans des enjeux nationaux identiques. Par ailleurs, le système de relations professionnelles dans lequel nous étions est également très spécifique à la SNCF. Les syndicats y sont mieux implantés que dans la plupart des entreprises françaises, de sorte que l'ensemble des représentants du personnel est syndiqué. Enfin, tous les CHSCT sont présidés par une personne autre que le directeur d'établissement. C'est pourquoi nos analyses et nos propositions doivent être mises à l'épreuve dans des entreprises aux caractéristiques différentes.

Ensuite, la constitution des CHSCT de nos travaux reposait sur une base de volontariat. Nous nous retrouvions de fait avec des CHSCT où les membres pouvaient, dans une certaine mesure, dialoguer. Dès lors, nos analyses se sont déroulées dans des environnements relativement « protégés » et nous ignorons des dynamiques pouvant exister dans des CHSCT plus conflictuels. Qu'en serait-il de nos propositions dans un cadre où les membres n'arrivent pas à construire ce référentiel commun que nous évoquions ? Ici encore, nos analyses et propositions pourraient être mises à l'épreuve dans d'autres situations.

## 2. NOTRE OBJET DE RECHERCHE

---

Concernant notre objet de recherche, plusieurs limites sont à mettre en avant.

Tout d'abord, nos analyses se sont centrées sur l'activité au sein de l'instance. Nous avons ainsi peu d'éléments sur la façon dont les représentants du personnel gèrent entre eux les sujets et les difficultés qu'ils rencontrent, la façon dont ils vivent leur position d'élus au sein de leurs équipes et de leur organisation syndicale. Ceci s'explique notamment par les difficultés à accéder à ces moments pour un ergonome provenant du national. Pour autant, comprendre ce qui s'y passe est primordial pour éclairer l'activité des représentants du personnel dans le cadre de l'instance. Cela met notamment en avant l'importance de maintenir des travaux communs entre ergonomes et fédérations et confédérations syndicales pour que les consignes descendantes et les formations proposées facilitent l'appropriation d'un regard sur le travail d'une part, mais aussi les possibilités de conversion locale des possibilités d'action offertes par le cadre réglementaire.

Par ailleurs, nous avons centré nos analyses sur les représentants du personnel. De fait, nous ne disposons pas d'éléments concernant l'activité des autres membres (président et CoSec notamment). Ceux-ci contribuent pourtant à définir la place du CHSCT dans l'établissement et de fait les possibilités d'action des représentants du personnel. Il est dès lors essentiel de comprendre plus finement l'activité de ces acteurs. Comment gèrent-ils les injonctions des représentants du personnel à améliorer une situation ? Comment arbitrent-ils les sollicitations des représentants du personnel à aller sur le terrain avec eux et les responsabilités souvent importantes de leur fonction principale dans l'établissement ? Nous savons assez peu de choses sur la façon dont les sujets et les propositions issus du CHSCT sont traités en dehors de l'instance. Ces questions sont d'autant plus importantes lorsque le président n'est pas directeur d'établissement. De fait, si nous contribuons par nos interventions à mieux définir les problématiques locales, encore faut-il comprendre les possibilités de transformation dont disposent le président, le CHSCT et l'établissement dans le cadre d'une organisation nationale comme celle de la SNCF.



Ensuite, nous n'avons pas conduit nos analyses sur un point qui nous semble maintenant essentiel et qui concerne la sécurité ferroviaire. Pourtant, celle-ci est centrale et structurante dans la gestion de la sécurité des salariés et des usagers. Là encore, cette question mérite d'être instruite. D'une part, il s'agit de comprendre la façon dont l'omniprésence de cette notion de sécurité ferroviaire impacte la construction d'une approche réglementaire des représentants du personnel. D'autre part, quelle est la place que prennent les CHSCT dans cette gestion de la sécurité ?

Enfin, notre approche reposait dans un premier temps sur une conception du CHSCT comme un collectif de travail dont nous devions résoudre les problèmes de travail collectif. Nous nous intégrions alors dans les attentes des membres du groupe de travail sur les CHSCT de l'Observatoire. Ce n'est que progressivement que nous avons pu nous en détacher. Pour autant, nous avons considéré les CHSCT comme des collectifs de travail pendant la plus grande durée de nos travaux, de sorte que nos analyses et nos données ont été collectées avec cette approche. Il y a pourtant là un biais important qui ne permet pas de rendre compte de la pluralité de points de vue et des difficultés que peuvent rencontrer les différents acteurs. Il nous semble ainsi possible d'aller plus loin sur la façon dont les membres peuvent construire une position autonome au sein de leur équipe de travail, avec les salariés, au sein d'un groupe de représentants du personnel et au sein du CHSCT.

### 3. NOS INTERVENTIONS

---

Concernant nos interventions, nous disposions de plusieurs éléments facilitant leurs mises en place.

Tout d'abord, nous disposions de trois années pour nos travaux, de sorte que nos accompagnements se sont déroulés dans la durée. Nous disposions ainsi d'un temps plus important pour appréhender les spécificités de chaque CHSCT, les enjeux des différents acteurs et, plus généralement, pour tisser des relations de confiance avec les représentants du personnel. Un intervenant extérieur n'aura pas nécessairement un temps long à sa disposition.

Par ailleurs, nous évoquions la nécessité de prendre soin des terrains. Or, nous disposions d'un contexte favorable à la SNCF pour le faire. En effet, la facilité de circulation qu'offre l'entreprise permet de se rendre plus facilement auprès des acteurs pour justement prendre soin des terrains. Nous pouvions ainsi habiter Bordeaux et « facilement » intervenir partout en France. Cette notion de facilité est bien sûr à nuancer. Pour autant, elle offre une réactivité et une adaptabilité qui a facilité notre propre activité.

Enfin, nous disposions également d'un cadre propice pour nos interventions avec le groupe de travail des présidents et secrétaires. Ce cadre était bien sûr à construire, mais il nous offrait toutefois la possibilité de disposer d'un espace où certains membres étaient en réflexion sur leur action, facilitant nos interventions.

Dès lors, si nous prenons ces différents aspects, qu'en est-il des possibilités d'appliquer nos enseignements lorsqu'il n'est pas possible de disposer des mêmes conditions ?

# CHAPITRE 19. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

---

Enfin, nous souhaiterions proposer quelques pistes de recherche qui, au-delà des limites que nous avons proposées dans le chapitre précédent, pourraient constituer des objets de recherche pertinents pour aborder les CHSCT, mais aussi l'intervention *sur* et *avec* ces instances.

## 1. L'ARTICULATION ENTRE LE LOCAL ET LE NATIONAL

---

Tout d'abord, nous pouvons constater que les membres des CHSCT, tout comme les managers, sont pris entre des injonctions descendantes et ascendantes. Or, les possibilités de développer des espaces de discussions sur le travail nécessitent qu'un cadre national puisse le faciliter (Daniellou, 2012 ; Detchessahar, 2009). Cela s'opère notamment par un soutien des instances locales, régionales et nationales (syndicales et patronales) permettant de développer le pouvoir d'agir local des travailleurs (Clot, 2008). Ici, il s'agit des membres du CHSCT. Ceux-ci doivent pouvoir s'appuyer sur des moyens matériels et humains facilitant leur propre activité de régulation locale. En retour, les productions locales doivent également remonter à ces instances pour que celles-ci puissent prendre des décisions qui relèvent de leur niveau. Cela interroge les compétences des acteurs locaux, régionaux et nationaux sur les questions de santé et sécurité au travail (Rocha, 2014). Une piste intéressante peut donc porter sur la façon dont il est possible de développer cette approche à d'autres niveaux que celui des CHSCT, de façon à articuler les enjeux et contraintes des instances de différents niveaux. Il s'agit ainsi de comprendre ce qui peut faciliter la prise en charge des questions de santé et sécurité au travail par les différents acteurs du système de relations professionnelles (direction, organisation syndicale et législateur), de façon à ce que l'activité des uns puisse être une aide à l'activité des autres.

## 2. LA PLACE DES ERGONOMES DANS LES CHSCT

---

Ensuite, nos interventions montrent la façon dont notre présence au sein de plusieurs CHSCT a permis d'accompagner certains acteurs à résoudre des situations qui pouvaient sembler dans un premier temps insolubles. En cela, la participation des ergonomes à la vie quotidienne des CHSCT semble être un point positif qui permet à la fois de traiter les problèmes, mais aussi de favoriser la montée en compétences des acteurs. Cependant, il est bien rare que les ergonomes disposent d'une telle place et ils sont le plus souvent appelés sur des sujets spécifiques sur lesquels les représentants du personnel souhaitent un éclairage d'expert.

Concernant les ergonomes internes, cela pose la question de la place qu'ils peuvent occuper auprès des CHSCT. Il semble y avoir là une piste de recherche intéressante pour comprendre la façon dont ces ergonomes pourraient justement accompagner les représentants du personnel dans la durée et non seulement lors de sujets spécifiques.

Quant aux ergonomes externes, c'est bien souvent dans le cadre d'expertises qu'ils sont appelés. Les expertises correspondent aux formes d'interventions les plus contraintes pour l'ergonome (Van Belleghem, 2014), de sorte que les conditions ne sont pas les plus favorables au développement des acteurs. Il se pose dès lors la question du type d'offre que peuvent proposer les ergonomes pour assurer un accompagnement dans la durée des représentants du personnel tout en aidant à traiter des sujets spécifiques. En lien avec notre premier point, il se pose la question pour les ergonomes de développer des formes d'intervention dont les objectifs ne sont pas « masqués » et qui permettent de développer des approches communes sur les questions de santé et sécurité au travail (*Ibid.*).

### 3. LA PLACE DES CHSCT ET DES SALARIÉS DANS L'INTERVENTION ERGONOMIQUE

Cela pose également la question de la place qu'occupent les représentants du personnel dans une intervention ergonomique qui ne porte pas explicitement *sur* ou *pour* le CHSCT. Plusieurs auteurs (*e.g.* Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, 2013 ; Dugué, Petit et Daniellou, 2000 ; Guillon, 2002) notent que l'intervention ergonomique est une occasion pour contribuer au développement des salariés, de l'encadrement et des IRP. L'intervention ergonomique peut ainsi être construite de façon à y inclure explicitement un objectif pédagogique pour l'ensemble de ces acteurs.

Cela pose toutefois la question du rôle des représentants du personnel et des salariés dans l'intervention. Tout d'abord, les représentants du personnel ne sont pas plus légitimes que les salariés pour éclairer l'intervenant sur la réalité des situations de travail. Ils disposent toutefois par leur mandat d'une légitimité à suivre, voire à accompagner l'intervention. Cela pose toutefois la question du point de vue qu'ils portent, notamment lorsqu'ils sont intégrés au comité de pilotage d'un projet (Daniellou et Martin, 2007).

Il s'agit dès lors de s'interroger sur la façon dont l'ergonome peut construire une intervention qui permette aux représentants du personnel de définir et redéfinir leurs prérogatives, notamment vis-à-vis des salariés. Il apparaît à travers nos analyses et nos interventions que les salariés sont bien souvent mis à l'écart du fonctionnement du CHSCT. Les problèmes sont résolus sans eux et les représentants du personnel ne contribuent ainsi pas à ce que les salariés soient impliqués dans les décisions. Nos interventions ont tenté de les intégrer, mais cela reste difficile.

Davezies (2014) revient sur les formations-actions menées ces dernières années avec les représentants du personnel. Il souligne notamment la difficulté pour les représentants du personnel à construire un point de vue collectif par un travail en commun avec les salariés. Cela pourrait par exemple être le moyen possible d'accompagner les représentants du personnel pour qu'ils puissent constituer et animer des espaces de débat avec les salariés. L'objectif serait ainsi de favoriser la construction d'un point de vue collectif. Il serait dès lors possible pour les salariés et les représentants du personnel de s'appuyer sur des éléments d'une autre nature lorsqu'ils participent à des groupes de travail ou à des réunions d'un comité de pilotage. Il pourrait être pertinent d'engager un programme de recherche concernant spécifiquement la façon dont les représentants du personnel et les salariés pourraient tisser des liens autour et pour le travail des salariés, mais aussi pour celui des représentants du personnel.

**Accompagnement ergonomique de l'activité  
des représentants du personnel des CHSCT**

---

**ANNEXES**

# TABLE DES MATIERES

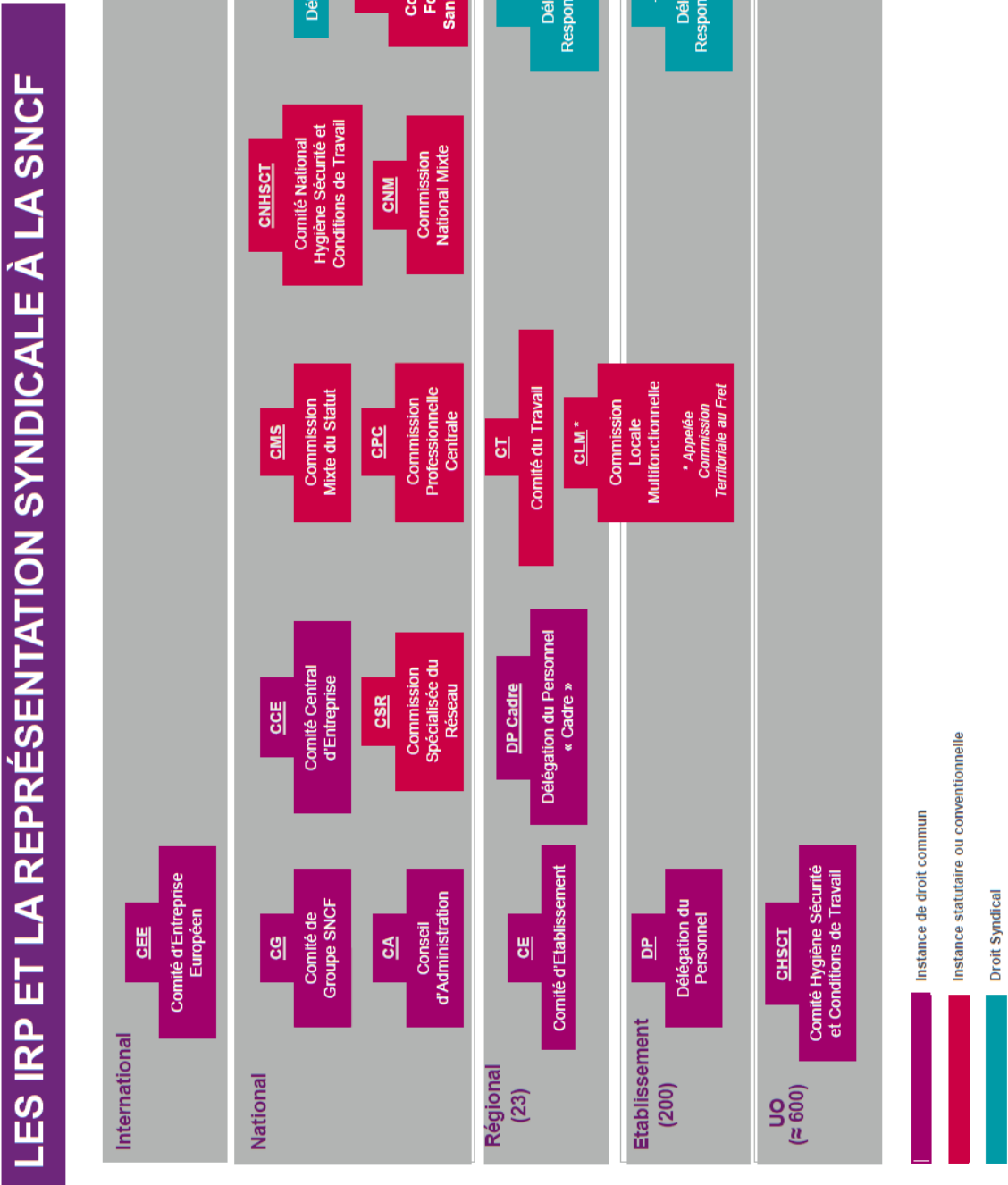
ANNEXE 1. LES IRP ET LA REPRESENTATION SYNDICALE A LA SNCF .....	307
ANNEXE 2. LE CADRE JURIDIQUE DES CHSCT .....	309
1. Composition .....	309
2. Attributions et fonctionnement de l'instance .....	310
2.1. L'obligation de sécurité de résultat des employeurs et le droit de regard des CHSCT.....	311
2.2. Les enquêtes .....	312
2.3. Recours à un expert.....	313
2.4. Droit d'alerte .....	314
2.5. Les réunions ordinaires et extraordinaires .....	314
ANNEXE 3. LES ACTIONS COMMUNES ENTRE ORGANISATIONS SYNDICALES ET ERGONOMES	317
ANNEXE 4. UN REGARD ERGONOMIQUE SUR LE TRAVAIL .....	319
1. Le travail comme exécution .....	319
2. Le travailleur gestionnaire de la réalité.....	322
2.1. Une approche systémique de l'homme au travail .....	323
2.2. Les déterminants de l'activité .....	324
2.3. Prendre soin du réel .....	326
2.4. Les effets des régulations sur les travailleurs .....	329
2.5. L'importance des collectifs .....	331
ANNEXE 5. LE GROUPE DE TRAVAIL « CHSCT » .....	335
ANNEXE 6. RECOMMANDATIONS FONCTIONNEMENT ET EXPERTISE DES CHSCT.....	337
ANNEXE 7. EXEMPLES D'OUTILS POUR RECONSTRUIRE DES HISTOIRES D'INTERVENTION..	357
1. Canevas vierge de notre journal de bord .....	357
2. Exemple de tableau chronologique.....	358
3. Exemple d'entrées dans notre carnet de réflexion .....	359
ANNEXE 8. LES DONNEES DE NOS TERRAINS .....	361
1. Pour l'ensemble des CHSCT .....	361
2. Le CHSCT d'un service national .....	361
3. Le CHSCT d'un Infralog régional .....	362
4. Le CHSCT d'un ECT .....	362
5. Le CHSCT d'une direction régionale .....	362
6. Le CHSCT d'un Technicentre.....	363
7. Le CHSCT d'une Escalé.....	363
8. Le CHSCT d'une direction de Branche .....	363
ANNEXE 9. EXTRAITS D'ENTRETIENS.....	365

## Table des matières

1.	Extrait 1.....	365
2.	Extrait 2.....	365
3.	Extrait 3.....	369
4.	Extrait 4.....	372
	ANNEXE 10. RESUMES DE DEUX REUNIONS ZERO .....	374
1.	Le CHSCT d'un Infralog régional .....	374
2.	Le CHSCT d'un service national .....	374
	ANNEXE 11. LES DONNEES A NOTRE DISPOSITION POUR UNE VISITE D'INSPECTION .....	376
1.	Observation d'une visite d'inspection.....	376
3.	Compte-rendu.....	381
4.	Notes de réunion ordinaire .....	385
5.	Procès-verbal .....	385
6.	Nos données sur les visites d'inspection .....	386
	ANNEXE 12. NOTES DE REUNIONS.....	388
1.	Extrait 1.....	388
2.	Extrait 2.....	389
3.	Extrait 3.....	390
	ANNEXE 13. L'INTERVENTION SUR LA BOULONNEUSE .....	392
1.	Compte-rendu de la première réunion .....	392
2.	Compte-rendu de la première rencontre avec les salariés.....	394
3.	Compte-rendu de l'observation des opérateurs en action.....	398
4.	Les principales informations sur l'intervention .....	400
	ANNEXE 14. L'INTERVENTION SUR LES GROUPES DE TRAVAIL.....	402
1.	Le 1 <sup>e</sup> groupe de travail sur les vêtements EPI .....	402
2.	Le groupe de travail sur le déménagement.....	403
3.	Extrait de la première session de travail à le représentant du personnel .....	404
4.	Production de la réunion de travail avec le secrétaire de l'instance .....	407
5.	Tableau synoptique.....	409
6.	Extrait de l'entretien avec le représentant du personnel à la fin de l'intervention .....	410
7.	Les principales informations de l'intervention sur vêtements EPI .....	418
8.	Les principales informations de ces quatre interventions.....	419

<b>ANNEXE 15. ÉLÉMENTS DE L'INTERVENTION SUR LA FORMATION-ACTION .....</b>	<b>420</b>
<b>1. Cahier des charges d'une formation-action .....</b>	<b>420</b>
<b>2. Extraits de la première session .....</b>	<b>424</b>
2.1. La remise en cause des analyses du CHSCT .....	424
2.2. La mise en avant d'une façon d'analyser les situations de travail .....	425
2.3. L'illustration d'une notion .....	425
<b>3. La première intersession : la préparation de la visite .....</b>	<b>427</b>
<b>4. Extraits de la seconde session .....</b>	<b>427</b>
4.1. Le lien entre analyse et possibilités d'action .....	427
4.2. La mise en avant de la réglementation .....	429
<b>5. Extraits de la troisième session .....</b>	<b>430</b>
5.1. La validation des analyses.....	430
5.2. L'exemple de la tirefonneuse.....	431
5.3. Schéma servant de support .....	435
5.4. L'intégration du point de vue des salariés.....	435
5.5. Les principales informations sur la formation-action .....	436
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>438</b>

# ANNEXE 1. LES IRP ET LA REPRESENTATION SYNDICALE A LA SNCF







## ANNEXE 2. LE CADRE JURIDIQUE DES CHSCT

### 1. COMPOSITION

Les CHSCT deviennent obligatoires dans tous les établissements de plus de 50 salariés. Pour les établissements de moins de 50 salariés, ce sont les délégués du personnel qui assument les fonctions et droits des CHSCT.

Le législateur a souhaité faire de ces instances des lieux paritaires et pluridisciplinaires. Les CHSCT rassemblent ainsi des acteurs de l'entreprise, mais aussi des personnes externes :

- l'employeur ou son représentant, qui préside l'instance ;
- les représentants du personnel ;
- un médecin du travail ;
- un inspecteur du travail ;
- un agent du service prévention de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT) ou son équivalent de la Mutualité Sociale Agricole (MSA) pour les entreprises relevant du régime agricole ;
- un intervenant en Prévention des Risques professionnels (IPRP) ;
- un responsable de la sécurité s'il existe.

Le président du CHSCT peut éventuellement être assisté de collaborateurs (si la majorité des représentants du personnel donnent leur accord).

La délégation du personnel est désignée par un collège unique composé des délégués du personnel et des élus du comité d'entreprise. Les représentants sont élus pour deux ans et peuvent cumuler ce mandat avec d'autres mandats au sein d'autres IRP. Chaque CHSCT dispose par ailleurs d'un secrétaire qui est désigné par la délégation du personnel en son sein. En cela, il y a rupture avec le mode de désignation du secrétaire, puisque ce n'est plus du ressort de l'employeur.

Le nombre de représentants du personnel dépend du nombre de salariés du périmètre du CHSCT, tel que résumé dans le Tableau 19.

Effectifs de l'entreprise	Délégation du personnel
Jusqu'à 199 salariés	3 salariés, dont 1 cadre ou agent de maîtrise
De 200 à 499 salariés	4 salariés, dont 1 cadre ou agent de maîtrise
De 500 à 1 499 salariés	6 salariés, dont 2 cadres ou agents de maîtrise
À partir de 1 500 salariés	9 salariés, dont 3 cadres ou agents de maîtrise

Tableau 19 : nombre de représentants du personnel siégeant au CHSCT en fonction de l'effectif de l'entreprise

Le législateur va placer le chef d'établissement et les représentants du personnel au centre du fonctionnement de l'instance, leur permettant de disposer de voix délibératives ; les autres participants disposent de voix consultatives. Les CHSCT sont ainsi construits de façon à permettre au président et aux représentants du personnel de délibérer avec l'aide de personnes pouvant être consultées.

Par cette construction, le législateur pose, pour ainsi dire, une injonction à ce que les questions de santé et de sécurité au travail soient traitées avec une diversité de points de vue. Tous ne partagent en effet pas les mêmes positions hiérarchiques, les mêmes enjeux, ne poursuivent pas les mêmes objectifs et n'ont pas la même capacité de décision et d'action. C'est ainsi poser la nécessité d'articuler ces différences lors du traitement de ces questions. Ce point étant central

dans notre recherche, nous le développerons plus en détail dans la partie 8, qui présente les formes situées de l'activité des CHSCT.

Dans le cadre de notre recherche, nous désignerons par « CHSCT » l'ensemble des acteurs participant de droit à un CHSCT. Nous n'y incluons ainsi pas les personnes pouvant occasionnellement participer. Nous utiliserons « membre » pour désigner les membres de droits disposant d'un vote délibératif, c'est-à-dire le président et les représentants du personnel. Lorsqu'il sera nécessaire de distinguer les différents acteurs d'un CHSCT, nous les désignerons par leur fonction : président, représentants du personnel (éventuellement en fonction de leur appartenance syndicale), responsable sécurité, collaborateurs invités, etc.

## 2. ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT DE L'INSTANCE

---

Le cadre législatif va contribuer à définir les rôles et devoirs de l'instance, et par là même, de ceux de ses participants. Il définit ainsi les objectifs que peuvent et doivent viser les acteurs à travers leurs actions et, de fait, les outils mobilisables pour les atteindre.

Le Code du travail articule les actions des CHSCT autour de deux axes complémentaires : *analyser* des situations de travail pour *contribuer* à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail.

Plus particulièrement, les CHSCT ont pour mission de contribuer à :

- la protection de la santé physique et mentale des salariés ;
- la sécurité des salariés de l'établissement ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- il est également consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.

La section « *Travailler mieux. La santé et la sécurité au travail* » (2015) du site internet du Ministère du Travail résume ainsi le rôle et les attributions du CHSCT :

si le CHSCT n'a pas de réels pouvoirs décisionnels en la matière, la responsabilité pleine et entière demeurant à l'employeur, il n'est pas seulement une instance consultative. Il exerce une activité de veille et de surveillance (respect de la réglementation et des conditions de travail) et dispose de capacités d'interventions (inspections, enquêtes, expertises externes, droit d'alerte) et de propositions (analyses, actions de prévention, formation à la sécurité).

Reprenant cette idée que la prévention et l'amélioration des conditions de travail relèvent de la responsabilité de l'employeur, G.Brégier et V.Brégier (2015) considèrent que « l'objectif de l'institution représentative du personnel CHSCT peut aujourd'hui être simplement défini comme étant de "permettre aux travailleurs de l'établissement d'intervenir de façon collective et organisée pour améliorer leurs propres conditions de travail" » (p. 24).

Présentés ainsi, les CHSCT disposent – a priori – d'une place centrale dans la vie des entreprises, permettant aux salariés de participer sous certaines conditions à la gestion des risques (Sotty, 2005). Pour cet auteur, cette instance est un « lieu institutionnel de régulation des relations professionnelles en matière de risques professionnels » (Sotty, 2006, p. 1). Comme le soulignent G. Brégier et V. Brégier (2015), « la véritable originalité de 1982 [...] c'est d'avoir fait des membres de CHSCT des représentants du personnel à part entière avec pouvoir de décision sur les modalités de fonctionnement et l'organisation des travaux du CHSCT » (p. 20). Par cette capacité d'action, les représentants du personnel se trouvent ainsi en capacité de définir la façon dont ce lieu institutionnel va participer à la régulation des relations professionnelles en matière de risques professionnels.

Nous allons maintenant présenter les modes de fonctionnement définis par la loi. Nous aborderons en même temps les outils à la disposition des membres pour analyser les situations de travail et contribuer à la gestion des risques. Comme nous allons le voir, le fonctionnement des CHSCT passe par l'articulation de temps d'analyse sur le terrain et de temps de mise en discussion de ces analyses en réunion, de façon que ces deux aspects s'alimentent mutuellement. Les actions de terrain préparent les débats en réunion et les réunions permettent de préparer les actions de terrain.

## 2.1. L'obligation de sécurité de résultat des employeurs et le droit de regard des CHSCT

Les employeurs, en tant que chefs d'entreprises, ont une obligation d'assurer la sécurité du personnel. Sans qu'il soit possible d'en retracer ici l'histoire, il nous faut toutefois en présenter rapidement les grandes étapes.

Alors que jusqu'en 1898, il incombait au salarié, en cas d'accident du travail, d'apporter la preuve de la responsabilité de l'employeur, la loi du 9 avril 1898 permet de déroger au droit commun de la responsabilité, de sorte que les salariés ne sont plus en devoir d'établir la faute de l'employeur, celle-ci étant « inexcusable ».

Le 11 octobre 1946, la loi relative à l'organisation des services médicaux du travail rendra obligatoire et à la charge des employeurs la mise en place de services de santé au travail. En 1991, l'application d'une directive-cadre européenne va obliger les employeurs à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et morale des salariés. En 2002, dans le cadre des scandales de l'amiante, l'obligation de sécurité deviendra une obligation de résultat et non plus uniquement de moyens. Le développement des CHSCT et de leurs missions s'inscrit dans cette obligation de sécurité de résultat de l'employeur en matière de prévention des risques.

Par ailleurs, le Code du travail oblige l'employeur à consulter les représentants du personnel sur diverses questions en lien avec leurs prérogatives. La consultation nécessite l'émission d'un avis par la délégation du personnel, à la majorité des présents. Les représentants du personnel doivent obligatoirement être consultés dans les situations suivantes :

- avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ;
- avant toute modification des cadences et des conditions de productivité ;
- sur tout projet important d'introduction de nouvelles technologies ;
- sur les mesures prises pour faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des personnes invalides et des travailleurs en situation de handicap ;
- sur les documents se rattachant à sa mission.

Concernant les documents, le CHSCT est appelé à émettre un avis sur :

- un bilan annuel écrit :
  - o de la situation générale de l'établissement en termes de santé, sécurité et conditions de travail ;
  - o des actions menées sur ces sujets au cours de l'année écoulée.
- un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail qui doit intégrer :
  - o la liste détaillée des actions à entreprendre au cours de l'année à venir ;
  - o les conditions d'exécution et l'estimation du coût de chaque action.

Le chef d'établissement doit également transmettre les documents suivants :

- le règlement intérieur, pour les aspects relatifs aux prérogatives du CHSCT ;
- ceux relatifs aux vérifications et contrôles techniques dont l'employeur a la charge au titre de l'Hygiène et de la sécurité au travail ;
- le registre de déclaration des accidents du travail ;
- le document unique de l'évaluation des risques ;
- les rapports et les résultats des études du médecin du travail sur son activité.

Pour assurer la mise en place et le fonctionnement de ces instances, la loi a porté aux CHSCT la notion de délit d'entrave, qui peut résulter en une sanction pénale de l'employeur allant jusqu'à un an d'emprisonnement et une amende de 3 750 euros. L'entrave est définie comme un acte ou une omission portant atteinte à la mise en place, au fonctionnement des IRP ou à leurs prérogatives. C'est par exemple le cas lorsque les documents mentionnés précédemment ne sont pas transmis au CHSCT. Les jurisprudences ont contribué par la suite à mieux définir les actes et omissions qui relèvent du délit d'entrave (pour plus d'information sur les évolutions liées aux diverses jurisprudences, voir Soudry, 2004).

## 2.2. Les enquêtes

Pour remplir leur rôle, les représentants du personnel disposent d'un crédit d'heures mensuel. Ce sont des occasions où les représentants du personnel peuvent rencontrer les salariés, inspecter les locaux, veiller à l'aménagement des postes de travail et à l'observation par l'employeur des prescriptions réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité, analyser les situations de travail et les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés.

Ils peuvent circuler librement dans les locaux de leur entreprise, mais également à l'extérieur, par exemple sur un chantier, si leur mission le justifie. Le Tableau 20 présente le nombre d'heures de délégation par membre et par mois.

Effectif de l'entreprise	Nombres d'heures de délégation par membre et par mois
jusqu'à 99 salariés	2 h
de 100 à 299 salariés	5 h
de 300 à 499 salariés	10 h
de 500 à 1 499 salariés	15 h
à partir de 1 500 salariés	20 h

Tableau 20 : nombre d'heures de délégation par membre et par mois, en fonction de l'entreprise

Les représentants du personnel peuvent ainsi mener des actions susceptibles d'améliorer le bien-être des salariés, notamment par l'aménagement des locaux et de l'organisation du travail. Ils participent pour cela à l'analyse des conditions de travail, par le biais des visites des ateliers et des bureaux de l'entreprise. Les représentants du personnel réalisent des *visites d'inspection* de façon régulière (au moins une par trimestre). Le CHSCT décide des lieux, temps et modalités de ces visites. Les autres acteurs du CHSCT (président, médecin du travail, l'inspecteur du travail, etc.) peuvent également y participer, sur invitation des représentants du personnel.

Ils effectuent également des *enquêtes* après un accident du travail, maladie professionnelle ou tout incident qui se répète. Ils participent également à des études conduites par le médecin du travail.

Ils analysent ainsi les risques professionnels et participent notamment à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels.

Ces actions feront l'objet de comptes-rendus et seront présentées lors des réunions suivantes du CHSCT. Ceux-ci sont donc importants puisqu'ils servent de support aux échanges entre les acteurs. En outre, ils constituent une trace écrite qu'il est possible de mettre en circulation dans l'entreprise, permettant aux salariés et aux encadrants de voir les actions et analyses menées par le CHSCT. Ces comptes-rendus servent de cette façon à rendre compte de l'activité du CHSCT. Ils constituent également une trace historique des analyses menées et par ce biais, des situations de travail à un moment donné.

### 2.3. Recours à un expert

Dans le cadre de ses prérogatives, le CHSCT peut faire appel à des personnes, et donc compétences, extérieures à l'instance. Il peut pour cela recourir à un expert agréé par le Ministère du Travail, dont le coût de la mission est pris en charge par l'employeur. Ce recours vise avant tout à renforcer le CHSCT de compétences d'analyse qu'il ne possède pas et ainsi à avoir une concertation sociale mieux éclairée. De fait, il peut être à l'initiative du président ou des représentants du personnel. Initialement, cette possibilité n'existait pas lors de la création des CHSCT en 1982. C'est la transposition en droit français des dispositions d'une directive européenne sur la mise en œuvre des mesures de prévention des risques professionnels en décembre 1991 qui va octroyer la possibilité de recourir à une expertise externe et indépendante.

Ce droit est réservé à deux cas particuliers :

- quand un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'entreprise ;
- quand un projet important peut modifier les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, notamment via l'introduction de « nouvelles technologies » au sein de l'entreprise.

Durant l'expertise (entre un mois et 45 jours, en fonction de l'importance du sujet), l'employeur ne peut interdire l'accès de l'entreprise à l'expert désigné. Il doit également lui communiquer toutes les informations nécessaires à l'exercice de sa mission (accès aux documents de l'entreprise notamment).

La désignation d'un expert prend la forme d'une délibération, lors d'une séance ordinaire ou extraordinaire de l'instance, à condition que l'expertise demandée soit en lien avec un point de l'ordre du jour. La délibération doit être adoptée à la majorité des représentants du personnel présents. L'employeur peut voter, mais ne peut s'opposer à la décision. L'employeur peut toutefois contester cette désignation auprès du tribunal de grande instance, notamment en cas de désaccord sur :

- le principe du recours à l'expertise ;
- l'expert désigné ;
- le coût de l'expertise ;
- l'étendue de la mission ;
- le délai de réalisation de l'expertise.

De fait, l'expert CHSCT est dans une position particulière. Dans un arrêt du 29 septembre 2004, la cour d'appel de Reims a précisé sa position, vis-à-vis du CHSCT et de l'employeur, dans les termes suivants : « L'expert [du CHSCT] n'est ni un expert judiciaire, ni l'expert de l'entreprise, mais l'expert du CHSCT, auquel il est lié par un contrat, à l'égard duquel l'entreprise reste un tiers, même si les frais d'expertise sont à sa charge » (Litim, Zittoun et Briec, 2012, p. 228).

Comme le note Barnier (2013), l'expertise représente donc l'une des conditions essentielles pour permettre au CHSCT de répondre à ses missions. Granaux (2010), note également que :

l'intervention d'un expert dans le cadre du CHSCT à la demande des élus est souvent un moment important dans la vie d'un CHSCT [...] Avec l'expert, les salariés sont amenés à porter un regard nouveau sur leur travail et les élus sur leurs pratiques. (p. 131)

## 2.4. Droit d'alerte

Trouvant sa source dans les prérogatives des premiers délégués du personnel, les représentants du personnel peuvent mettre en œuvre une procédure d'alerte définie par le Code du travail en cas de « danger grave et imminent » menaçant l'intégrité physique ou morale des salariés.

La procédure est la suivante :

- les représentants du personnel en informent l'employeur ou tout représentant de la direction disposant d'une délégation de pouvoir :
  - o celui-ci peut interrompre le travail ;
  - o les salariés peuvent également faire usage de leur droit de retrait.
- l'avis de danger est consigné par écrit dans un registre spécifique ;
- une enquête obligatoire et immédiate est alors menée par l'employeur et le représentant du personnel ayant donné l'alerte afin de déterminer les mesures préventives à mettre en place ;
- en cas de divergence entre la majorité des représentants du personnel et l'employeur sur l'existence d'un danger grave et imminent ou bien sur les mesures correctives à prendre, une réunion extraordinaire de l'instance doit avoir lieu dans les 24 h, en informant l'inspecteur du travail et l'agent de la CARSAT ;
- en cas de désaccord, l'employeur doit en informer l'inspecteur du travail qui prend alors en main le sujet.

Les évolutions de ce droit d'alerte vont permettre aux représentants du personnel d'intégrer de nouveaux risques : « la notion de "danger pour la santé" élargit la notion de "danger grave" : elle implique des risques quotidiens, répétés, inhérents à l'exercice prolongé d'une activité qui, en elle-même, dans un moment donné, ne représente pourtant pas un "risque grave" » (Filoche, 2001, p. 14). Les évolutions, notamment par plusieurs jurisprudences, intègrent ainsi dans la durée les impacts sur la santé des conditions de travail.

Toutefois, l'exercice de ce droit n'est pas simple, puisque certaines situations ne relèvent pas de façon évidente d'une situation de danger. Il est donc nécessaire que le ou les représentants du personnel puissent analyser les situations et catégoriser un danger. Ils sont *in fine* placés dans une posture d'expert. La difficulté des choix que réalisent les représentants du personnel tient au fait que cette procédure d'alerte déclenche des obligations du côté de l'employeur et des possibilités de retrait du côté des salariés. Filoche (2001) rappelle par ailleurs que lors des débats ayant amené à l'élaboration des lois Auroux, il avait été envisagé d'accorder aux représentants du personnel « le pouvoir d'arrêter les machines ou une activité en cas de danger grave et imminent. Le législateur n'a pas retenu cette idée compte tenu des responsabilités liées à l'exercice d'un tel pouvoir inhérent aux prérogatives de chef d'entreprise » (p. 13).

## 2.5. Les réunions ordinaires et extraordinaires

Pour mettre en discussion les diverses analyses réalisées dans le cadre d'enquêtes, d'expertises et de droits d'alertes, et ainsi traiter les différents sujets de son périmètre, le CHSCT doit se réunir au moins une fois par trimestre.

Pour ces réunions, l'employeur doit tout d'abord établir un ordre du jour avec le secrétaire. Ces deux personnes définissent alors les sujets qui seront abordés, les informations et documents à transmettre aux participants, mais aussi les personnes extérieures à l'instance qu'il importe de convoquer. Le président doit ensuite convoquer officiellement les participants à la prochaine réunion et transmettre les documents ainsi que l'ordre du jour deux semaines avant la réunion.

La constitution de l'ordre du jour est ainsi un moment important dans l'articulation des actions de terrain et des réunions. Elle permet de préparer les sujets qui seront débattus en séance, mais aussi de repérer les personnes qu'il est possible de solliciter pour approfondir un sujet.

Par ailleurs, la tenue de réunions extraordinaires est obligatoire en cas de :

- demande motivée de deux des représentants du personnel ;
- danger grave et imminent constaté et conduisant à une divergence entre un membre et l'employeur sur « la réalité du danger ou la façon de le faire cesser » ;
- un accident ayant entraîné ou ayant pu entraîner des conséquences graves.

Les réunions donnent lieu à l'élaboration d'un procès-verbal, rédigé par le secrétaire en concertation avec le président, et approuvé par les membres du CHSCT lors de la réunion suivante. Il présente les discussions et décisions prises lors des réunions et intègre également les comptes-rendus d'enquêtes. Ce procès-verbal est ensuite envoyé à l'inspecteur du travail et constitue ainsi un document officiel. C'est un document administratif, qui fait foi de preuve. Celui-ci sera également mis à disposition des salariés.





## ANNEXE 3. LES ACTIONS COMMUNES ENTRE ORGANISATIONS SYNDICALES ET ERGONOMES

---

Le tableau suivant résume les actions communes nommées dans notre document principal.

<b>Période</b>	<b>Objet de l'action commune</b>
<b>1964</b>	Enquête sur la « fatigue nerveuse » des ouvrières spécialisées de 9 entreprises d'électronique
<b>1972</b>	Effet du travail de nuit sur le sommeil de jour chez les conducteurs de train
<b>1972</b>	Les cadences à l'usine Thomson
<b>1973</b>	Activité avec la fédération HACUITEX
<b>1977</b>	Impact sur la santé du travail des opératrices des renseignements téléphoniques
<b>1979</b>	Enquête d'épidémiologie chez les imprimeurs-rotativistes
<b>1982</b>	Enquête sur les conditions de travail des imprimeurs-rotativistes
<b>1982</b>	Intervention dans les industries à risque : les raffineries
<b>1984</b>	Conception des roulements dans une entreprise de chimie
<b>1987</b>	Conception d'un nouvel atelier de presse
<b>1988</b>	Conception d'un nouvel atelier de presse
<b>1989</b>	Formation-action de représentants du personnel aux CHSCT
<b>1990</b>	« La Preuve par cent », formation-action dans le secteur hospitalier
<b>1992</b>	Conception d'un nouvel atelier de presse
<b>2004</b>	Intensification du travail
<b>2005</b>	Formation des 100
<b>2008</b>	RPS avec CGT Renault

*Tableau 21 : principales actions menées par les organisations syndicales et les ergonomes*



## ANNEXE 4. UN REGARD ERGONOMIQUE SUR LE TRAVAIL

---

Nous présenterons ici ce que nous entendons par activité de travail et, finalement, ce que travailler veut dire. Cela nécessitera de passer tout d'abord par l'approche du travail face à laquelle nous nous positionnons et qui constitue bien souvent les références à partir desquelles les acteurs de l'entreprise analysent et agissent sur les conditions de travail.

Nous aborderons ensuite le concept d'activité tel qu'il est approché par les ergonomes de l'activité. Nous débuterons par l'approche systémique développée, pour montrer comment l'activité s'inscrit dans une multitude d'histoires, chacune définissant les possibilités et contraintes de l'activité.

Puis nous regarderons comment les travailleurs « prennent soin du réel » et agissent dans des situations mouvantes, parcourues d'événements et d'aléas. Nous y rappellerons une seconde notion centrale en ergonomie, celle de régulation. Cela nous permettra d'aborder les réalités subjectives et objectives qui se jouent dans toute situation de travail. Plus particulièrement, nous verrons comment travailler nécessite toujours d'arbitrer entre ces différentes réalités.

Ensuite, nous nous attarderons sur les effets de cette prise en charge du réel et aborderons également à cette occasion la notion de marge de manœuvre. Nous pourrions ainsi approcher les effets et les résultats des régulations et arbitrages, en fonction justement des marges de manœuvre des acteurs de l'entreprise. Plus particulièrement, nous verrons comment l'activité porte en elle les possibilités de développement des acteurs et comment ces possibilités peuvent disparaître pour laisser place à des issues néfastes.

Enfin, nous verrons comment il est possible, en s'appuyant notamment sur la notion de régulation collective telle que développée par les sociologues, de mettre en avant une approche développementale dans une intervention. La notion de marge de manœuvre prendra ici tout son sens puisque, comme Davezies (2010), nous considérons que « le principal problème consiste à donner une issue collective à des questions de nature sociale et organisationnelle que les individus portent comme des questions personnelles » (p. 151). Pour reprendre Coutarel, Caroly, Vézina et Daniellou (2015), nous verrons comment il s'agit de « développer durablement les possibilités (collectives, institutionnelles, temporelles...) de débats de normes, d'explicitation des valeurs qui les sous-tendent et d'arbitrages par ceux que ces débats traversent et affectent » (p. 18) ; c'est par cela que passe le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs, pour faire en sorte d'instaurer une « prévention durable, au-delà des frontières de l'intervention et du projet initial » (p. 20).

### 1. LE TRAVAIL COMME EXECUTION

---

À travers sa thèse, Prévot-Carpentier (2013) évoque l'ambiguïté de la notion de travail, bien que « les personnes, même si les intérêts sont divergents, semblent s'entendre sur ce qui est compris sous ce vocable » (p. 19). Harribey (1998) dit également que « le mot *travail* désigne des réalités extrêmement différentes dans le temps et dans l'espace » (p. 2). Il peut alors sembler difficile d'en distinguer les aspects anthropologiques dans des formes socialement et historiquement situées. Le travail peut ainsi être vu comme avilissant ou comme une source d'épanouissement, rémunéré ou non, réalisé sous la contrainte ou non, etc.

Nous ne reprendrons pas la longue histoire du rapport de l'homme au travail<sup>65</sup>. Nous nous limiterons ici à présenter les visions qui semblent communément partagées dans les entreprises et face auxquelles nous souhaitons proposer une approche développementale de l'activité.

---

<sup>65</sup> Les points de vue contre lesquels nous nous positionnons mériteraient peut-être d'être explicités avec plus de détails que nous allons le faire maintenant. Ce n'est toutefois pas au cœur de notre sujet, c'est pourquoi nous

Les manières de prendre en compte le travail dans les entreprises s'appuient bien souvent sur des représentations réductrices de sa complexité, contribuant dès lors à la conception de situations de travail pouvant être délétères pour la santé des salariés. Nous considérons que ce qui fait justement la pertinence de l'approche ergonomique de l'activité, c'est de donner à voir cette complexité et permet de « produire une analyse des situations de travail [...] qui soit à même d'identifier des leviers d'actions spécifiques et pertinents à ces situations, notamment en termes d'organisation » (Coutarel *et al.*, 2015, p. 11).

Pour Prévot-Carpentier (2013), l'approche la plus largement partagée du travail reste fortement marquée par le taylorisme et la division verticale et horizontale du travail. En accord avec elle, nous considérons que l'organisation scientifique du travail (OST) a bel et bien constitué un « changement de paradigme [ayant] des effets dévastateurs au niveau global de la représentation du travail » et que « les théoriciens du travail se positionnent encore continûment en référence à ces principes » (*Ibid.*, p. 304). Les organisations sont encore souvent définies comme tayloriennes, post-tayloriennes ou néo-tayloriennes.

Concernant la division verticale, il s'agit d'établir une stricte distinction entre les tâches de conception du travail et celles dites d'exécution. « Taylor introduit la figure de l'ingénieur comme responsable de la conception intellectuelle de la production alors que les ouvriers deviennent les responsables de la seule exécution du travail » (*Ibid.*, p. 282). Il en résulte une dépossession des moyens d'action des travailleurs sur leurs propres conditions de travail. Ceci va surtout contribuer à définir : (1) qui peut participer à la conception des moyens de production et (2) à partir de quels matériaux cette conception sera réalisée. Les travailleurs et leurs savoir-faire sont niés dans ces processus de conception. Le fait que les travailleurs ne puissent déterminer leurs conditions de travail est un principe fondamental de l'OST, ce qui « affirme une dimension de pouvoir hiérarchique » (*Ibid.*, p. 283). Cela structurera et structure toujours les relations professionnelles autour de cette dimension, de sorte que « le plus souvent, les questions du rapport au travail sont abordées dans le cadre d'un raisonnement économique centré sur la question de l'exploitation de la force de travail » (Davezies, 2010, p. 150). Ces relations s'articulent alors autour des conditions de la contribution des salariés et de la rétribution par l'employeur. Il s'agirait de réduire les effets délétères du travail, de « protéger » le salarié, tout en assurant une juste rétribution de cette exploitation, voire d'obtenir réparation des dommages subis.

La division horizontale correspond à la décomposition du processus de production d'un bien en une série de tâches simples ; chaque tâche est alors confiée à un ouvrier spécialisé. Déterminée sans s'appuyer sur les connaissances et savoir-faire des travailleurs, il s'agit d'une séquentialisation des tâches dont l'objectif est d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail afin d'optimiser la production. En accord avec Dugué (2010), nous voyons là une vision du travail qui se laisserait parcelliser, se laissant « facilement quantifier, prescrire, enfermer dans des procédures » (p. 114). Cela contribuera à cloisonner les réflexions et analyses au niveau « d'unités autonomes », séparées (puisque séparables) des autres unités. Dès lors, les périmètres d'analyse et d'action se situent au niveau du poste de travail uniquement, dont les limites sont définissables par les tâches telles qu'elles ont été séparées. Il en résulte une vision où l'ensemble des déterminants serait observable dans ces « unités autonomes ». Il en résultera également, comme le souligne Schwartz (2000), une « prédominance du travail immédiat » (p. 16), puisque, de fait, les travailleurs voient leurs perspectives temporelles se réduire à quelques séquences d'actions. Cet auteur (*Ibid.*) souligne également que l'OST, par sa division en tâches distinctes prises en charge individuellement, favorise le développement de l'individualisation de la tâche, ce qui est une négation des rapports collectifs dans le travail.

---

laissons au lecteur le soin de prolonger ces réflexions (pour plus de détails, voir par exemple Detchessahar, 2014 ; Friedmann, 1960 ; Harribey, 1998 ; Prévot-Carpentier, 2013).

Taylor reconnaît que les salariés ne se plient pas toujours aux procédures. Pour autant, Avarguez (2008), que cite Prévot-Carpentier (2013, p. 265), souligne que :

avec le taylorisme, ces libertés prises par l'opérateur dans l'exercice de la tâche sont perçues et analysées négativement. En effet, elles engendrent des dysfonctionnements sur la production. Elles doivent donc être neutralisées. Ce rôle revient à l'organisateur du travail qui va imposer un « one best way ». (Avarguez, 2008, p. 80)

Les salariés doivent donc se plier à des processus de fabrication établis sans eux. Leurs expériences et savoir-faire sont doublement niés : une première fois puisqu'ils ne participent pas à l'élaboration des processus de production et une seconde fois puisque ces « libertés prises » sont considérées comme néfastes au bon fonctionnement du système global. En réponse, le « one best way », autrement dit l'établissement de la meilleure façon de produire, serait nécessaire. Il convient surtout de l'imposer aux salariés. Nous n'insisterons pas outre mesure sur la vision profondément négative des salariés qui se dégage de cette approche du travail et de la place des salariés dans le fonctionnement global du système. Elle est encore d'actualité de nos jours et il est parfois possible de constater des actions de préventions, suite à un accident du travail par exemple, qui portent sur le rappel aux salariés des « bons gestes métiers ». Les salariés sont ainsi « pilotés dans chacun de leurs gestes » (Prévot-Carpentier, 2013, p. 282) et sont de simples exécutants de méthodes de travail optimisées par une approche scientifique. S'ils ne le sont pas, alors ils doivent le devenir pour assurer le bon fonctionnement de la production.

Cette construction du travail par l'OST développera une vision d'un homme moyen, agissant dans des conditions standardisées par cette approche rationnelle, puisque « "scientifique" au sens d'un système qui prétend à la maîtrise de l'ensemble des variables du réel » (*Ibid.*, p. 301). De fait, elle ne laisse pas de place à la subjectivité singulière de chaque travailleur. « Ils sont désignés comme un groupe homogène où les hommes peuvent être nommés fonctionnellement, réduits à leur rôle productif, également considéré standard ou en voie de le devenir par l'application des principes de l'OST » (*Ibid.*, p. 304).

Pour conclure, nous souhaiterions reprendre la proposition de Prévot-Carpentier (2013) de distinguer trois « visions actuelles du concept de "conditions de travail" » (p. 564). À travers ces trois visions, qu'elle nomme scientifique, anticapitaliste et négociatrice, nous pouvons résumer deux approches présentées ici et introduire celle dont nous sommes porteur. Précisons que les éléments que nous allons reprendre ici sont « à prendre en tendance car ces visions ne sont pas aussi catégorisées dans l'esprit des différents acteurs sociaux. Ils font souvent se chevaucher des éléments issus de différents axes » (p. 564).

L'approche scientifique est une « vision pauvre du travail en désadhérence » avec les réalités que vivent les travailleurs. Le travail et les travailleurs y sont vus comme homogènes et stables.

L'approche anticapitaliste, qui partage avec l'approche négociatrice une vue relativiste du travail, correspond à une « vision misérabiliste du travail entre adhérences et désadhérences » des réalités que vivent les travailleurs. Comment en effet penser le travail comme exploitation sans penser le travail négativement ? Le travail y est vu comme une forme d'esclavage où le travailleur doit conserver l'usage de son libre arbitre et sa liberté d'opinion.

Il nous semble que ces deux approches partagent une vision pauvre du travail où des travailleurs sont de simples exécutants de procédures dans un univers normé et « normable ». Le travail y est perçu comme la réalisation de tâches dont il faudrait assurer des conditions entraînant le moins d'effets négatifs. Tout écart aux procédures est dès lors vu comme une infraction. Par ailleurs, travailleurs et concepteurs ne doivent pas collaborer. Ces visions vont avoir leur importance en ce qui concerne la gestion des défauts et problèmes qui peuvent survenir dans l'entreprise. Deux pistes d'actions principales se dessinent : soit recentrer les salariés sur le

respect de la réglementation, soit s'assurer que les concepteurs ont bien toutes les informations nécessaires pour concevoir un système « optimal ». Le salarié est alors vu, au mieux, comme une simple source d'information.

Enfin, et cela est commun aux deux approches, il se dessine des motivations à travailler qui seraient principalement, voire uniquement, pécuniaires. Des notions de plaisir au travail, du travail bien fait, de développement n'ont pas leur place dans ces modèles de l'homme.

La troisième approche, décrite comme négociatrice, correspond à une « vision riche du travail en adhérence » avec les réalités que vivent les travailleurs et dans laquelle le travail est soumis à toutes sortes de variabilités. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

## 2. LE TRAVAILLEUR GESTIONNAIRE DE LA REALITE

---

L'ergonomie francophone s'est développée en opposition de l'approche taylorienne d'un homme moyen agissant dans un environnement stable. Elle a permis de montrer qu'au contraire, travailler, c'est gérer un environnement instable soumis à des événements, des aléas, mais c'est aussi gérer ses propres variations de son état de sa santé, de fatigue, de motivation, etc. Cela implique que le travailleur n'est pas passivement un exécutant, mais qu'il lui est au contraire nécessaire de prendre des initiatives, d'adapter, de modifier ses actions, de dévier des procédures prévues pour réussir à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Les ergonomes ont pu mettre en évidence que les travailleurs se trouvent à la croisée de multiples enjeux, de multiples injonctions. Il y a celles issues de la direction, mais aussi celles issues du terrain, de la matière première, des collègues. Enfin, il y a celles qu'ils se donnent à eux-mêmes. Travailler, c'est toujours devoir tenir plusieurs objectifs que nous pourrions regrouper en trois pôles : assurer la production, préserver sa santé, réaliser un travail de qualité dans lequel on puisse « se reconnaître ». Certaines de ces prescriptions, au sens qui pré-écrit les façons de faire afin d'atteindre un objectif particulier, peuvent se compléter, s'enrichir mutuellement. D'autres sont contradictoires, de sorte qu'il n'est pas possible de les tenir en même temps. Ainsi, travailler, c'est toujours trier, prioriser entre ces différentes injonctions de faire.

Par ces prises d'initiatives, ces arbitrages, ces adaptations aux évolutions du contexte, les travailleurs ont la possibilité de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences. Les buts qui guident l'action vont s'affiner, prendre une autre dimension, notamment collective. De nouveaux seront découverts au travers de la gestion du réel. Le but d'origine, celui prescrit par la direction, « s'avère impliquer une série d'objectifs intermédiaires », qui « correspondent aux difficultés qui n'apparaissent pas nécessairement lorsqu'on prescrit le travail, mais qui surgissent lorsqu'on l'effectue » (Davezies, 2010, p. 163), entraînant le développement de nouvelles compétences pour les atteindre. Mais c'est bien plus que cela. Les mobiles personnels (valeurs, croyances, etc.), qui donnent justement au travail toute sa dimension affective, ceux qui animaient initialement les travailleurs, vont également se transformer au contact du réel. Le travail est ainsi « animé par une dynamique qui oriente vers une réduction de l'hétéronomie, le sujet se réunifiant autour de nouveaux besoins générés par l'activité elle-même » (*Ibid.*, p. 165). En ce sens, la mobilisation dans le travail est « tirée par des buts et poussée par des mobiles » (Leontiev et Lomov, 1963).

Ce développement n'est toutefois possible que dans la mesure où les salariés peuvent prendre des « libertés dans l'exercice de la tâche » (pour reprendre les termes d'Avarguez), qu'ils disposent de marges de manœuvre (pour reprendre des termes plus fréquemment employés en ergonomie). Dans le cas contraire, le travail peut être source de souffrances, de pathologies. C'est pourquoi cela nécessite de développer les marges de manœuvre situationnelles, c'est-à-dire :

développer les ressources de la situation et donc les possibilités pour les travailleurs concernés de répondre aux exigences du travail (y compris celles qu'ils se fixent eux-mêmes) dans des conditions (physiques, organisationnelles et sociales) qui favorisent la prise en compte des différentes modalités de leur mobilisation (subjective, cognitive, physiologique, biomécanique). (Coutarel *et al.*, 2015, p. 16)

Les collectifs jouent des rôles prédominants dans cette question des effets du travail sur les salariés. Ils permettent ou non de prendre en charge collectivement les contradictions et conflits de buts qui se présentent dans l'activité et de traiter collectivement des questions et paradoxes qui peuvent, initialement, sembler individuels dans l'activité de chacun.

Le Tableau 22 montre une comparaison avec l'approche taylorienne. On le voit, l'approche ergonomique est en opposition systématique et diamétralement opposée pour chacun des points. C'est ce que nous allons voir maintenant plus en détail.

Taylorisme	Ergonomie de l'activité
Homme exécutant	Homme gestionnaire du réel
Homme moyen et stable	Variabilité de l'Homme
Situation nominale	Aléa des situations
Séparation conception/exécution	La conception se poursuit dans l'usage
One best way	Régulation et marge de manoeuvre
Rapport individuel au travail	Importance du collectif

Tableau 22 : comparaison des approches tayloriennes et ergonomiques sur le travail et l'homme au travail

## 2.1. Une approche systémique de l'homme au travail

Nous le disions, le concept d'activité recouvre des acceptions différentes selon les disciplines, les auteurs, et a bien sûr évolué dans le temps (pour des présentations plus complètes, voir par exemple Coutarel, 2003 ; Schwartz, 2007). Il y a néanmoins une base commune parmi les auteurs, celle d'approcher l'homme dans ces différentes dimensions. « L'ergonomie développe une approche holistique de l'homme » nous dit Falzon (1998, p. 6). Coutarel (2003) parle ainsi dans l'approche francophone d'une vision unitaire et globale de l'individu. Pour Schwartz (2007), la mobilisation de ce concept d'activité sert toujours à « résoudre un problème lié à l'unité de l'être humain : "activité" a pour fonction, pour signification ou pour objectif de recoudre des parties de l'être humain auparavant séparées » (p. 124).

Cette approche holistique de l'homme s'intègre dans une approche systémique du travail où l'activité devient l'élément central à partir duquel il est possible de penser les autres dimensions du système. Cette double approche de l'homme et du travail a été schématisée par Leplat et Cuny (1974). La **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, plus connue comme le « schéma à 5 carrés », maintes fois repris et retravaillé depuis, est « une modélisation de l'activité en tant qu'outil de compréhension des dimensions qui se jouent dans l'activité de travail » (Coutarel, 2003, p. 453), et permet de « réinterroger du point de vue de l'analyse le caractère a priori disjoint et linéaire des effets du travail [...], de ses déterminants et des caractéristiques de l'activité de travail » (Beaujouan et Querelle, 2011, p. 5). Il est ainsi possible d'envisager chacun de ces éléments « dans un tout qui fait système », notamment en portant son attention sur les liens entre ces éléments « comme composantes essentielles des propriétés systémiques et dynamiques du modèle » (*Ibid.*, p. 6).



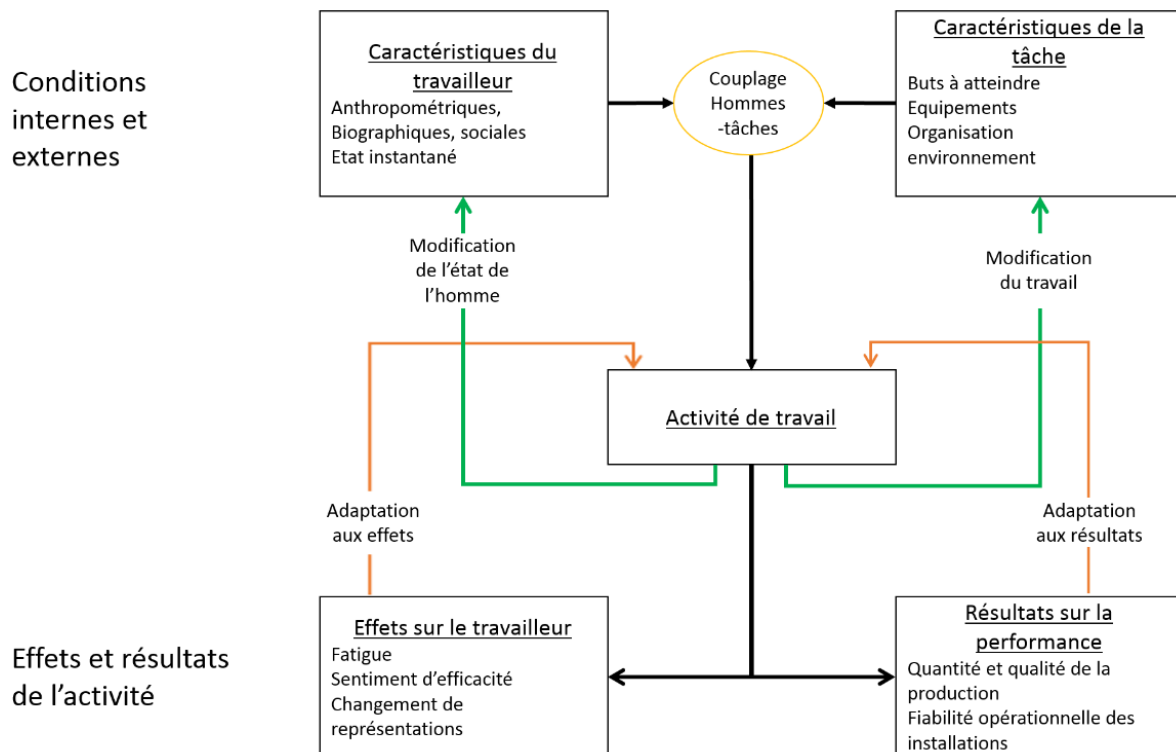


Figure 33 : schéma des cinq carrés, adapté de Leplat et Cuny (1974)

Dans ce modèle, l'activité est le résultat d'une rencontre toujours unique et située entre une personne et un environnement. Cette personne est caractérisée à travers une diversité de critères (anthropométriques, biographiques, sociales, etc.). L'environnement l'est par les objectifs qu'il doit atteindre, les moyens techniques, organisationnels et environnementaux à sa disposition pour y parvenir. Ces deux aspects sont vus variables et évolutifs dans le temps.

En ce sens, l'activité est fondamentalement finalisée et rationnelle. Finalisée puisqu'elle vise à atteindre des buts précis. Rationnelle puisqu'elle est toujours la résultante de décisions prises par un individu. La personne n'est toutefois pas considérée comme omnisciente. Plusieurs auteurs (par exemple Boudon, 1996 ; Simon, 1972) présentent cette rationalité comme étant limitée. Les décisions ne sont prises qu'avec les informations à disposition de l'individu, en fonction des possibilités d'action qui s'offrent à lui. L'activité est en cela toujours déterminée en partie par les informations et possibilités présentes dans une situation.

## 2.2. Les déterminants de l'activité

L'approche taylorienne considère les salariés comme les exécutants de procédés définissant les meilleures modalités de réalisation d'une tâche. Or, « les ergonomes ont découvert que, malgré tout, l'activité ne se mettait pas à la forme de cette injonction » (Daniellou, Grall, Martin et Six, 2000, p. 141). Les situations de travail sont en effet par définition instables, de sorte que ce qui permet au travailleur d'atteindre ses objectifs, c'est justement sa capacité à ne pas appliquer *stricto sensu* la procédure. Comme le rappellent Ganem, Gernet et Dejours (2008) :

l'avancée majeure viendra d'A. Ombredane et J.-M. Favergé qui entrevoient pour la première fois ce qui sépare le travail prescrit du travail réel. Le travail accède par là même au statut de comportement global où se trouve dévoilé le rôle fondamentalement actif du travailleur. (p. 802)

Ainsi, contrairement à ce qui faisait l'un des fondements de l'OST de Taylor, « le travail, c'est la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail » (Davezies, 1993, p. 6). Zarifian (1995)

parle d'événement, pour désigner « tout fait qui vient perturber le système » (p. 33). Les travailleurs doivent gérer ces événements et « sont amenées à prendre des décisions sur le comportement à adopter pour rétablir la situation » (Gentil, 2012, p. 43).

Le quotidien des travailleurs peut ainsi être vu comme une confrontation entre ce qui est anticipé à partir de connaissances et modèles généraux, et la spécificité de chaque situation qui n'a pas été anticipée et qui nécessite d'être prise en compte dans la façon de travailler. Travailler, c'est avant tout gérer des événements, faire face à de multiples variations de l'environnement, des matières premières, des demandes de clients. C'est aussi gérer sa propre variabilité, ses états de fatigue, de joie, de tristesse, c'est gérer une blessure au poignet, un hoquet. Ce sont les travailleurs qui finalement doivent gérer le fait que la réalité est trop complexe pour se laisser encadrer par des procédures. De fait, le système nominal n'existe pas. En ce sens, l'homme, justement parce qu'il s'investit dans son travail, s'écarte des prescriptions pour gérer les imprévus. Il est de fait un acteur incontournable de la fiabilité du système.

De nombreux travaux ont pu montrer que les déterminants de l'activité ne sont pas limités qu'aux prescriptions de la hiérarchie. Six (1997, 2002) montre par exemple qu'il est nécessaire de distinguer celles descendantes de celles remontantes. Les premières, définies par la hiérarchie ou la réglementation, correspondent par exemple à un nombre de pièces à produire à l'heure ou à un enchaînement d'étapes. Les secondes, issues du terrain, de la matière première ou des collègues, correspondent aux contraintes que peuvent produire l'environnement matériel et social du travailleur. C'est par exemple le temps de levage de la pâte à pain, l'accessibilité d'un écrou ou d'une demande d'aide.

Il y a également des définitions personnelles aux individus des formes et finalités de l'activité. Celles-ci trouvent leurs origines dans les mobiles et buts qui animent chaque personne. Leplat (2006) rappelle par exemple que « l'opérateur engagé dans son activité poursuit aussi des fins qui lui sont propres : ménager sa santé, accroître son confort, améliorer sa qualification, etc. » (p. 9). Comme nous le présentent Molinier et Flottes (2012), chaque être humain arrive au travail « avec des attentes plus ou moins conscientes qui diffèrent largement en fonction de son histoire singulière ; il en résulte que chacun réagit de façon différente aux mêmes contraintes » (p. 5). Chaque travailleur est ainsi toujours porteur de son histoire et de son expérience, ce qui va contribuer à donner une forme particulière à son activité. Ce point est important puisque, du fait de ces histoires individuelles différentes, nous avons tous un rapport individuel au travail et aux situations de travail, même si celles-ci peuvent sembler identiques de l'extérieur.

Nous retrouvons là la notion de cours d'action. Béguin et Clot (2004) rappellent les propos de Suchman (1987) pour qui « l'expression "action située" [souligne] que tout cours d'action dépend de façon essentielle de ses circonstances matérielles et sociales » (*op.cit.*, p. 37). L'activité s'intègre ainsi toujours dans un contexte particulier et dans une histoire particulière. Comme Emirbayer et Mische (2010), nous considérons en effet qu'une action est :

un processus temporellement intégré d'engagement social, informé par le passé (dans son aspect habituel), mais aussi orienté vers l'avenir (comme une capacité à imaginer des possibilités alternatives) et vers le présent (comme une capacité à contextualiser les habitudes passées et projets à venir au sein des contingences du moment). (p. 963)

Les déterminants de l'activité ne se situent de fait pas que sur les lieux où se réalisent les opérations. Ils se trouvent aussi dans une histoire passée et à venir. Gaudart (2014) nous indique également que cette histoire n'est pas unique : « dans le travail, les temporalités individuelles s'articulent, se confrontent à d'autres temporalités, porteuses d'autres règles de production du temps, celles de la gestion, celles des collectifs, d'autres plus macro-sociales » (p. 16). L'individu porte ainsi d'autres enjeux que les siens, enjeux qui s'intègrent également dans des histoires porteuses d'attentes particulières quant aux finalités et formes de l'action individuelle.

Les travaux de Clot (1999) et Clot & Faïta (2000) viennent éclairer utilement cet aspect par les notions de *genre* professionnel et de *style* personnel qu'ils proposent. Ces auteurs définissent le genre comme des règles établies au sein d'un collectif « qui définissent non seulement la façon dont les membres du collectif doivent se comporter dans les relations sociales, mais aussi les façons de travailler acceptables » (Clot et Faïta, 2000, p. 13). Le genre est ainsi un guide pour l'action individuelle. Mais l'individu va réinterpréter ces règles de métier pour les adapter aux situations d'une part, mais aussi à sa propre histoire, sa propre expérience, ces propres buts et mobiles. « Les styles sont le retravail des genres en situation » nous disent Clot et Faïta (*Ibid.*, p. 15). Ainsi, le style est la recomposition du genre professionnel, permettant également d'y intégrer son histoire personnelle.

Les situations de travail sont ainsi traversées par de multiples histoires, expériences et attentes. Mais ces histoires ne se limitent pas qu'à celles des travailleurs et des différents collectifs de travail. Ainsi, il est important de bien avoir à l'esprit que toute situation de travail est soumise à plusieurs sources de prescriptions. Les règles d'action ne sont pas fixées que par la hiérarchie, le service des méthodes, les organisateurs et les gestionnaires. L'histoire de l'entreprise, du collectif, du métier vont contribuer à produire des règles. Leur transmission, pendant les phases de formation par exemple, contribue à ce que les travailleurs, lorsqu'ils arrivent pour la première fois dans l'entreprise, ne partent pas de rien. Leur histoire personnelle, leur expérience, leur singularité vont également définir leur activité et constituer ainsi des objectifs à prendre en compte, bien qu'ils ne soient pas directement visibles en situation de travail. La notion de prescription semble ainsi beaucoup plus complexe et ne peut se limiter à inclure les *ordres de la direction*. Approcher une situation de travail, c'est de fait comprendre comment, à un moment et un endroit donnés, toutes ces dimensions porteuses d'attentes et d'objectifs particuliers se rencontrent dans l'activité des travailleurs. L'activité, c'est aussi gérer cette diversité. L'approche ergonomique consiste à prendre en compte que « dans la construction de son activité ici et maintenant, la personne intègre des dimensions qui débordent la fenêtre d'observation : parcours biographique, vie hors travail, préservation de soi sur le long terme, histoire longue des collectifs... » (Coutarel *et al.*, 2015, p. 4). Daniellou et Volkoff (2015), s'appuyant notamment sur les travaux de Gaudart (2013), parlent de tranche de vie qui doit intégrer la diversité des passés et des futurs.

### 2.3. Prendre soin du réel

Travailler, on le voit, consiste à agir dans un environnement marqué par une multitude d'histoires et d'attentes qui vont rendre cet environnement en perpétuel changement. Le cadre d'action n'étant par définition pas stable, il est nécessaire que l'individu s'adapte aux variabilités des situations extérieures, mais aussi de son état interne. Cette adaptation implique que le travailleur est en constante construction d'une représentation des situations qui se présentent à lui. C'est ainsi qu'il modifiera son activité en fonction des écarts qu'il pourra percevoir. Toute l'intelligence humaine est justement de pouvoir s'adapter à ces situations non prévues et pour lesquelles l'organisation n'est pas adaptée sur le moment. Pour reprendre Schön (1983), les travailleurs sont en réflexion *dans* l'action, c'est-à-dire qu'ils s'adaptent à leur environnement d'une part, mais aussi aux résultats de leur activité d'autre part. Ils vont ainsi pouvoir solliciter un collègue qui passait par là, modifier les outils pour qu'ils s'adaptent mieux aux situations, comme l'illustre par exemple de l'établi de Linhart (1978), etc.

#### 2.3.1. Représentation par et pour l'action

En reprenant Leplat (2006), « l'écart entre le but (une cible ou une instruction) et le résultat effectif constitue l'erreur qui détermine l'action à entreprendre » (p. 7). En ce sens, c'est lorsque les travailleurs perçoivent un écart entre les attentes et les résultats effectifs de leurs actions qu'ils vont modifier leurs actions en leur définissant de nouveaux buts.

Nous souhaiterions nous arrêter un instant sur cette notion de perception et plus particulièrement sur les liens qui existent entre perception et action, car, comme le rappelle Leplat (1985), un travailleur n'agit pas sur le réel, mais sur la représentation qu'il s'en fait. Ainsi, ce n'est pas que la situation en tant que telle (avec ses « propriétés » intrinsèques) qui va diriger l'activité du travailleur, mais bien la représentation qu'il se fait de cette situation. Cette représentation est « déformée » par les buts et objectifs qu'il se donne dans son travail. Huard (Huard, 2006), reprenant la notion de représentation fonctionnelle de Leplat (1985), décrit celle-ci en ces termes :

cette représentation fonctionnelle est la conception de la situation de travail qui est appréhendée par le sujet de façon schématique. Elle est déformée par le but qu'il se donne dans son travail. La représentation est ce qu'un professionnel retient de la situation de travail comme pertinent par rapport au but assigné. (p. 2)

Nous pouvons voir dans cette sélection des informations pertinentes à l'action ce que Schön décrit comme le cadrage de la situation : « définir un problème est un processus dans lequel nous nommons les choses qui nous intéressent et nous organisons le contexte dans lequel nous nous occuperons de ces choses » (Schön, 1983, p. 40). Pour Leblanc (2002), ce cadrage « impose une cohérence pour signaler ce qui est recevable et ce qui ne l'est pas et, enfin, il donne une direction à l'action qui sera amorcée » (p. 119). Il y a ainsi bien un lien direct entre représentation et action : les deux s'alimentent en permanence.

Béguin et Rabardel (2000) appellent schème d'utilisation une « organisation active de l'expérience vécue, qui intègre le passé et qui constitue une référence pour interpréter des données nouvelles » (p. 11). Ils précisent par ailleurs que ces schèmes se modifient au fur et à mesure que les individus les adaptent à des situations nouvelles. Notons que si un schème s'actualise pour s'adapter aux spécificités d'une situation, il n'en demeure pas moins qu'un même schème peut être appliqué à une multitude de situations similaires (Rabardel, 1995). Pour Vergnaud (2001) « un schème est une organisation invariante de l'activité pour une classe définie de situations » (p. 4). Il distingue par ailleurs deux grandes classes de situations :

- 1- celles pour lesquelles l'individu dispose des éléments nécessaires au traitement de la situation ;
- 2- celles pour lesquelles l'individu ne dispose pas des éléments nécessaires au traitement de la situation, ce qui l'oblige à un temps de réflexion, d'exploration des possibilités et à des tentatives qui le conduisent éventuellement à la réussite, éventuellement à l'échec.

### 2.3.2. Régulation de l'activité et arbitrage entre les déterminants de l'activité

Ainsi, travailler inclut un contrôle permanent, à la fois conscient et inconscient, de sa propre activité, en fonction d'un ensemble de règles définies par l'extérieur (règles fixées par l'organisation, règles de métiers...), mais aussi de ses mobiles et buts personnels. C'est ce contrôle qui permet, en cas de détection d'un écart entre résultats attendus et obtenus, de modifier son activité.

Leplat (2006) fait la distinction entre les régulations qui s'opèrent sur les conditions externes et sur les conditions internes de l'activité : « l'opérateur peut jouer sur ces deux types de conditions, c'est-à-dire modifier la tâche (buts et conditions) ou se modifier lui-même (par exemple, en modifiant sa tolérance aux écarts à ce qu'il souhaite) » (p. 12). La **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** présente le schéma de la régulation. Il est tiré de Guérin *et al.* (2001, p. 107).

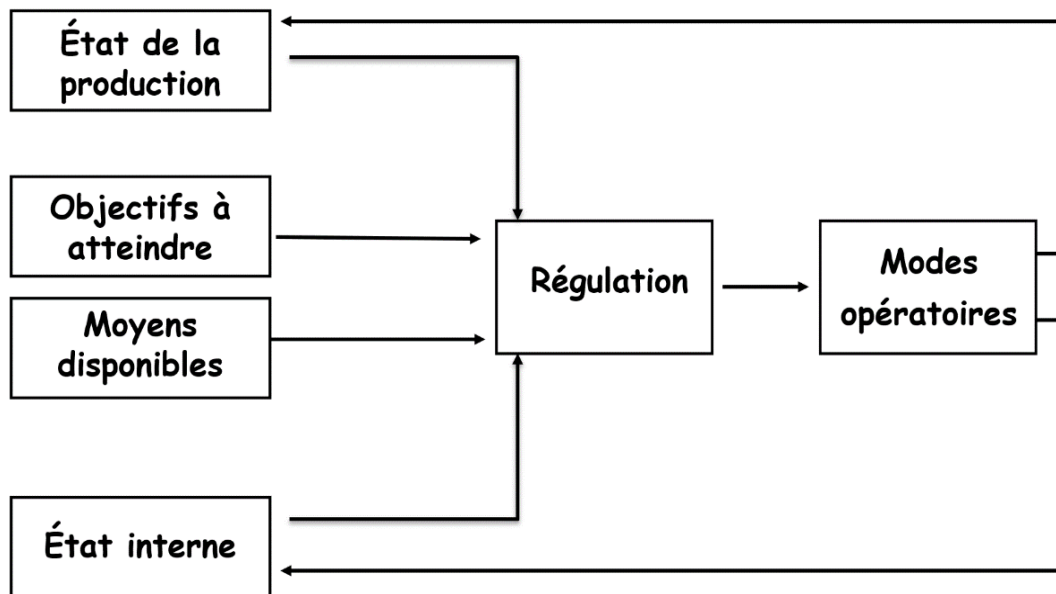


Figure 34 : schéma de la régulation, tiré de Guérin et al. (2001, p. 107)

Ainsi, les régulations sont toujours tendues par au moins deux pôles : atteinte des objectifs de production et préservation de la santé. Entre ces deux pôles, en fonction de la multitude de buts et motifs, le travailleur doit prioriser, trier, renoncer à certains buts et motifs. Face à ces prescriptions internes ou externes, le travailleur est toujours en tension entre « l'usage de soi par soi », et « l'usage de soi par les autres » (Schwartz, 1992, p. 57).

Il est important de garder à l'esprit que toute activité a toujours plusieurs buts, plusieurs motifs, « ce qui a pour conséquence que chacun ne peut être réalisé de manière optimale et qu'un compromis doit nécessairement être élaboré » (Leplat, 2006, p. 11). Ainsi, face à la diversité d'attentes, d'obligations, de contraintes, il existe bien souvent des contradictions et il n'est pas toujours possible de toutes les tenir ; en tenir une peut même revenir à en rejeter une autre. C'est par exemple le fait de devoir produire à temps et en qualité. Produire en qualité peut nécessiter de faire plus attention et donc d'augmenter le temps de réalisation d'une action ; réaliser à temps peut nécessiter d'augmenter la cadence de réalisation des actions et donc d'augmenter le risque d'erreur. Ainsi, s'il n'est pas possible de tenir les deux, le travailleur devra faire un choix et privilégier l'un sur l'autre. De fait, face aux exigences qui parcourent les situations de travail, les travailleurs sont amenés à modifier leurs façons de faire, à s'adapter aux événements.

Les régulations permettent ainsi de réaliser les tâches assignées, mais aussi d'atteindre les objectifs et buts personnels, dont la préservation de sa santé. Ce sont avant tout des compromis entre des contraintes opposées, « compromis qui dépendent des buts et des moyens disponibles ainsi que de la nature de la situation et des responsabilités de chacun » (Gonzales et Weill-Fassina, 2005, p. 5). Comme le précisent ces auteurs, ces modifications des modes opératoires restent la plupart du temps dans « les espaces de tolérance du système » (*Ibid.*). Cette notion est importante et renvoie à celle de marge de manœuvre si chère à l'ergonomie de l'activité. En effet, ces marges de manœuvre représentent justement la tolérance du système à permettre les modifications des modes opératoires. C'est par exemple la possibilité d'interrompre l'action en cours pour rechercher une information, une aide. Dans le cas où l'organisation ne permet pas cette interruption, dans le cas du travail à la chaîne par exemple, les marges de manœuvre seront plus faibles.

Coutarel *et al.* (2015) présentent les possibilités de régulations en fonction du niveau de contraintes :

- *Situations peu contraintes* où les travailleurs ont la possibilité de jouer sur les objectifs et sur les moyens disponibles, ce qui leur permet d'atteindre la performance à un coût humain acceptable. C'est dans ces situations que se situent les possibilités de développement pour l'individu ;
- *L'accroissement des exigences et/ou la diminution des ressources* où le salarié doit choisir entre atteindre des résultats ou « prendre sur soi » ;
- *Situation de débordement*, où le travailleur n'arrive pas à atteindre les objectifs de production, même en prenant sur soi.

Dans le cadre de leur travail, les travailleurs doivent accomplir des tâches qui leur sont fixées par l'entreprise dans un environnement dynamique et changeant. Lors de la réalisation de ces tâches, ils cherchent conjointement à atteindre les objectifs qui leur sont fixés et à préserver leur santé, mais ils cherchent aussi donner forme humaine à leur travail, un travail dont ils peuvent être fiers et dans lequel ils peuvent se reconnaître. Par ailleurs, ils agissent sous le regard d'autrui : clients, collègues, chefs, etc. Ils travaillent *avec, pour, sur et en fonction* des attentes de ces personnes. À travers les différents objectifs, moyens et buts qui en découlent, il leur faudra construire des compromis entre tout ce qu'il faut faire, ce qu'il faudrait faire et ce qu'ils souhaiteraient faire. Le coût de ces compromis dépendra de leur marge de manœuvre, c'est-à-dire de celle que le système leur propose et de celle qu'ils se donnent. En reprenant Coutarel *et al.* (2015), la marge de manœuvre, qu'ils définissent comme *situationnelle*, est « nécessairement et systématiquement le fruit de la rencontre des caractéristiques du milieu et des caractéristiques de l'opérateur » (p. 14). Comme nous allons le voir maintenant, le travail bien fait, celui qui a du sens pour celui qui l'exécute et contribue au développement de la personne, se trouve justement dans la capacité à réguler son activité de façon à tenir ces différentes obligations externes et internes, à s'en construire de nouvelles.

## 2.4. Les effets des régulations sur les travailleurs

Comme nous allons le voir maintenant, ces régulations ont toujours des conséquences : bénéfiques sous certaines conditions, néfastes sous d'autres.

### 2.4.1. Des possibilités de développement

L'articulation entre le travailleur (son expérience, ses formations, ses objectifs et buts personnels, etc.) et les contraintes de l'environnement (exigences de la tâche, outils à sa disposition, etc.) est permanente (Leplat, 2000) et l'activité est ainsi en perpétuelle reconstruction.

Les adaptations perpétuelles amèneront tout d'abord ce que l'on appelle communément l'expérience. Pour Falzon et Teiger (1995), le travailleur va utiliser la variabilité présente dans des situations en apparence stables pour développer de nouvelles façons de faire : « c'est en reprenant de façon répétitive les mêmes idées, les mêmes concepts, les mêmes théories, et en les exposant au souffle créateur de la variation, que peut apparaître la nouveauté » (p. 4). Il va ainsi développer et adapter ses connaissances et compétences par les régulations qu'il met en place. Par cette répétition, le travailleur développe des routines, des habitudes, lui permettant de rendre plus simple le couplage évoqué par Leplat. Il dispose de scénarios d'action adaptés – ou du moins adaptables à moindre coût – aux situations changeantes qui se présentent à lui. Au-delà des répétitions, ce sont tous les obstacles que rencontre un individu qui va l'amener, par leur résolution, à se constituer une bibliothèque de situations de plus en plus variée. Les actions qu'il a pu entreprendre pour les gérer lui permettent de d'avoir une démarche fondée sur des cas. « Le raisonnement à base de cas associe à un problème déjà rencontré ou à une question connue une réponse possible, qui peut prendre la forme d'hypothèses d'exploration du cas

particulier, de démarches qui s'étaient révélées fécondes, ou d'éléments de solution » (Daniellou et Béguin, 2004, p. 345). Le salarié va ainsi développer des savoirs et des savoir-faire nouveaux, repérer des invariants dans les situations, construire des schèmes d'action, disposant au fur et à mesure d'une capacité prédictive plus importante des résultats de ses actions. Cette bibliothèque de situation permet en ce sens de :

générer avec économie des hypothèses exploratoires. Celles-ci vont guider la recherche d'informations, dont la finalité est d'identifier rapidement ce qui, dans la situation singulière, est conforme au cas « typique » et ce qui est au contraire spécifique au cas réel. (*Ibid.*, p. 345)

La notion de développement revient à se construire une marge de manœuvre qui permette de tenir les différents objectifs qui nous sont fixés et ceux que nous nous fixons. C'est ce que Gaudart (2014) appelle se construire un temps à soi, qui permet d'articuler les différentes histoires qui se jouent en son activité. Ce développement passe par une résolution de problèmes au sens de ne pouvoir mobiliser un schème d'action, « ce qui l'oblige à un temps de réflexion, d'exploration des possibilités et à des tentatives » (Vergnaud, 2001, p. 4). En ce sens, travailler, c'est toujours résoudre des problèmes qui se présentent dans l'activité. « Avec l'expérience, le travailleur découvre également que son activité présente une quantité d'enjeux qui ne sont pas pris en compte dans les consignes » (Davezies, 2012), de sorte que de nouveaux buts apparaissent. C'est par exemple les enjeux des travailleurs en aval de son poste, pour favoriser un travail moins pénible au collègue et qui permet sur le long terme un travail de qualité.

Il y a également le fait qu'initialement, il y a bien souvent une distinction entre les mobiles qui animent le travailleur et les buts qui lui sont fixés. Par ailleurs, au fur et à mesure que se développe son expérience, il va être amené à prendre en compte davantage d'aspects de son activité. Davezies (2010) nous montre également comme l'activité contribue à investir le travailleur dans son travail. La subjectivité dont il est porteur lui fera ainsi progressivement modifier les mobiles qui l'animaient dans un premier temps. « De nouveaux mobiles apparaissent donc, qui ne sont plus extérieurs au travail, mais concernent la façon de l'exécuter. Le but initialement imposé de l'extérieur se voit progressivement doté d'un contenu sensible » (*Ibid.*, p. 164). Il y a là un dialogue entre buts et mobiles, primordial en ce qui concerne les possibilités de développement du sujet, et donc de sa santé. Il va ainsi se fixer de nouveaux buts poussés par de nouveaux mobiles *en lien* avec son travail et en lien notamment avec la définition qu'il se donne du « travail bien fait ». Il y a ainsi la possibilité, par le travail, de s'intégrer dans un cycle de développement qui joue pour beaucoup sur la santé des travailleurs puisque « le motif de l'activité n'est plus extérieur au travail. L'activité fait émerger de nouveaux besoins dont la satisfaction exige et soutient son propre développement » (*Ibid.*, p. 165). L'auteur note par ailleurs toute la dimension collective de ce développement : « l'entrée dans le travail était, au départ, motivée par la nécessité de satisfaire des besoins personnels ; les mobiles générés par l'activité sont d'une autre nature : ils renvoient à des besoins collectifs en lien avec des fins communes. » (*Ibid.*, p. 168).

#### 2.4.2. Des atteintes à la santé

Ainsi, ces régulations permettent de tenir les situations, de tenir les objectifs de production. Elles peuvent toutefois se déséquilibrer, en ce sens où l'un des pôles peut prendre le pas sur l'autre. C'est le cas lorsque les travailleurs « prennent sur eux » pour tenir les objectifs de production ou lorsqu'ils se retirent de la production pour préserver leur santé. Ces situations arrivent lorsque les contraintes extérieures sont trop fortes, obligeant à privilégier une forme sur l'autre, lorsqu'il n'est plus possible de réguler son activité (Davezies, 2000, p. 3), c'est-à-dire d'adapter son action aux événements. Cette notion de contrainte extérieure est à mettre en relation avec celle de marge de manœuvre, c'est-à-dire à la possibilité, justement, de réguler son activité. En effet, plus les contraintes extérieures seront fortes, moins le travailleur aura de possibilités de modifier ses modes opératoires en restant à l'intérieur des espaces de tolérance

du système. Inversement, moins les contraintes extérieures seront fortes et plus il pourra réguler son activité pour tenir les besoins de production et la préservation de sa santé.

Comme le rappelle Schön (1983), nous n'apprenons que des problèmes auxquels nous trouvons une solution et dont nous comprenons les raisons. Lorsqu'un travailleur ne trouve pas de solution à son problème, il peut construire des défenses :

les gens ne subissent pas passivement la souffrance générée par les contraintes de l'organisation du travail, quand ils ne peuvent pas la transformer par l'imagination, la ruse, la sublimation, ils s'en défendent. Ces défenses orientent les façons de penser et d'agir en sorte d'éviter autant que faire se peut la perception de ce qui fait souffrir. Les défenses n'agissent pas sur le monde réel en particulier elles ne transforment pas les risques ou les contraintes. Les défenses agissent par des moyens symboliques : occultation, euphémisation, évitement, rationalisation, entre autres, qui modifient les affects, les pensées et les états mentaux. (Molinier et Flottes, 2012, p. 8)

Pour Clot et Faïta (2000), « le réalisé n'a plus le monopole du réel. Le possible et l'impossible font partie du réel » (p. 35), de sorte que tous les arbitrages que font les travailleurs impliquent également la renonciation d'actions, de buts. Les effets sur la santé ne correspondent pas qu'à ce qu'on fait ; on souffre aussi de ce que l'on fait ne fait pas. Les régulations, dans ce cas le choix de ne pas faire, sont également porteuses de possibles atteintes à la santé ayant pour origine le travail empêché (Clot, 1999, 2004). Il y a également, comme le montre Clot, une souffrance liée au fait de ne pas « s'y retrouver » dans le travail réalisé, à ne plus pouvoir donner sens à ce travail, à ne pas pouvoir faire ce qu'on voudrait faire pour, justement, s'y retrouver dans ce travail. Pour Leplat (2006) :

lorsque les contraintes extérieures sont fortes, [le travailleur] est poussé à se modifier lui-même, et ceci de deux manières : en modifiant ses caractéristiques de fonctionnement, par exemple ses compétences, par une action de formation ; ou en modifiant ses finalités, en abaissant son niveau d'exigence de santé, de sécurité ou de confort, par exemple en acceptant des horaires de travail particulièrement incommodes. (p. 11)

Plus largement, comme le notent Coutarel *et al.* (2015), une marge de manœuvre situationnelle faible peut également contribuer à détériorer les collectifs de travail. Cela contribuera également à ce que les contraintes et arbitrages réalisés par les travailleurs individuellement ne soient plus pris en charge collectivement, amenant à une intériorisation des conflits (Chassaing, Daniellou, Davezies et Duraffourg, 2011).

## 2.5. L'importance des collectifs

Pour qu'il puisse y avoir développement, il est nécessaire de comprendre pourquoi une action a eu les effets et résultats observés. C'est la distinction entre réussir et comprendre de Piaget que nous rappelle Leplat (2006). Ainsi, pour qu'il puisse y avoir développement, il est nécessaire de *comprendre* pourquoi une action a eu les effets et résultats observés. Pour cela, il est nécessaire que les travailleurs puissent être en réflexion *sur* l'action (Schön, 1983) et ainsi avoir une activité réflexive sur leur propre activité. C'est ce que Falzon (1994) nomme activité métafonctionnelle, c'est-à-dire :

activités non directement orientées vers la production immédiate, activités de construction de connaissances ou d'outils (outils matériels ou outils cognitifs), destinés à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance. (p. 2)

Il existe pour autant une difficulté à surmonter. En effet, l'activité n'est pas si facilement compréhensible pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'activité peut parfois être difficilement



verbalisable. L'exemple du serrage de papillon dans le bâtiment, que propose Chassaing (2008), l'illustre bien. Certains savoir-faire sont incorporés, « automatiques ». Ensuite, l'ensemble des dimensions à l'œuvre dans l'activité échappe à la conscience. Comme le rappellent Falzon et Teiger (1995), « l'activité doit être parfois reconstruite par l'opérateur, qui n'a pas toujours pleinement conscience au cours de l'accomplissement de sa tâche des connaissances mises en acte » (p. 2). Ainsi, la réflexion sur l'action n'est pas toujours possible en l'état pour le travailleur :

il est très difficile d'accéder seul à ces aiguillages inscrits dans l'activité du corps-soi. Ce n'est que dans le dialogue avec autrui que l'on peut réaliser à la fois que *« je ne savais pas que je faisais tout ça »* et qu'il peut y avoir d'autres gestes, d'autres aiguillages, qui méritent d'être essayés. (Daniellou, 2015, p. 10)

Face à la difficulté de mettre en mots son activité, il est nécessaire de pouvoir avoir un dialogue avec autrui, des mises en débat des pratiques et des difficultés rencontrées au sein d'un collectif. Le collectif peut ainsi constituer un facteur de protection individuelle et de développement. « C'est par la coopération avec autrui que l'on construit la santé. La santé est intersubjective et sociale. » (Dejours, 1995, p. 14). Caroly (2010) a ainsi pu montrer la place que pouvait occuper le collectif de pairs pour favoriser des processus de préservations de la santé chez les individus. En reprenant la notion de genre et de style, il s'agit de permettre aux individus de mettre en débat leur propre pratique par rapport à celles des autres, de construire du sens à leurs actions qui s'inscrivent ainsi dans une histoire, de développer des règles de métiers qui seront à même de les aider dans la régulation de leur propre activité. Cela contribuera également, par la mise en débat des mobiles qui poussent l'activité et des buts qui tirent, à favoriser une construction de buts et mobiles nouveaux :

c'est en partageant avec les autres ce que l'on a compris en commun et nos divergences que l'on construit de nouveaux savoirs, qui peuvent former un genre professionnel lorsqu'ils sont partagés. De ce fait, la diversité des positions (des styles de l'action) au sein de groupes hétérogènes d'acteurs constituerait un moteur du développement de leurs activités. (Bruère et Chardeyron, 2013, p. 78)

Cette mise en débat du travail, de ses difficultés ou bien encore des possibilités d'action à un niveau collectif relève de ce que de Terssac et Lalande (2002) nomment un travail d'organisation. Cette notion est proche de celle de régulation développée par Reynaud (1999, 2003), qui diffère de la notion de régulation telle que développée précédemment. Les régulations individuelles, au sens ergonomique, s'insèrent alors dans des régulations sociales complexes où se confrontent les « règles de contrôle » issues de la structure et les « règles autonomes » issues de l'activité (de Terssac et Lompre, 1995). La Figure 35, tirée de Terssac et Lompre (*Ibid.*), présente cette régulation sociale, en distinguant régulations chaudes réalisées au court de l'activité et régulations froides, qui sont des versions « sédimentées » des régulations chaudes.

Les « régulations chaudes » correspondent aux régulations mises en œuvre dans un collectif « et souvent entre des personnes qui ont des objectifs différents, par exemple entre des acteurs de services différents ou entre des acteurs et leur hiérarchie » (Carballeda et Garrigou, 2001, p. 92). Il s'agit des compromis réalisés provisoirement pour faire face à une situation spécifique. En ce sens, ces compromis sont des « confrontations des règles prescrites et des déterminants de l'activité de travail qui peuvent conduire à l'élaboration de nouvelles "règles effectives" » (*Ibid.*).

Les « régulations froides » résultent d'événements qui conduisent à :

reconsidérer les règles de contrôle et/ou à élaborer des « métarègles » pour redéfinir la structure. Ces régulations se produisent lors des réunions de service, de

département ou encore les réunions entre partenaires sociaux. Les régulations froides se font entre des représentants de la hiérarchie et des représentants des situations de travail concernées ; elles nécessitent une certaine prise de recul. (*Ibid.*)

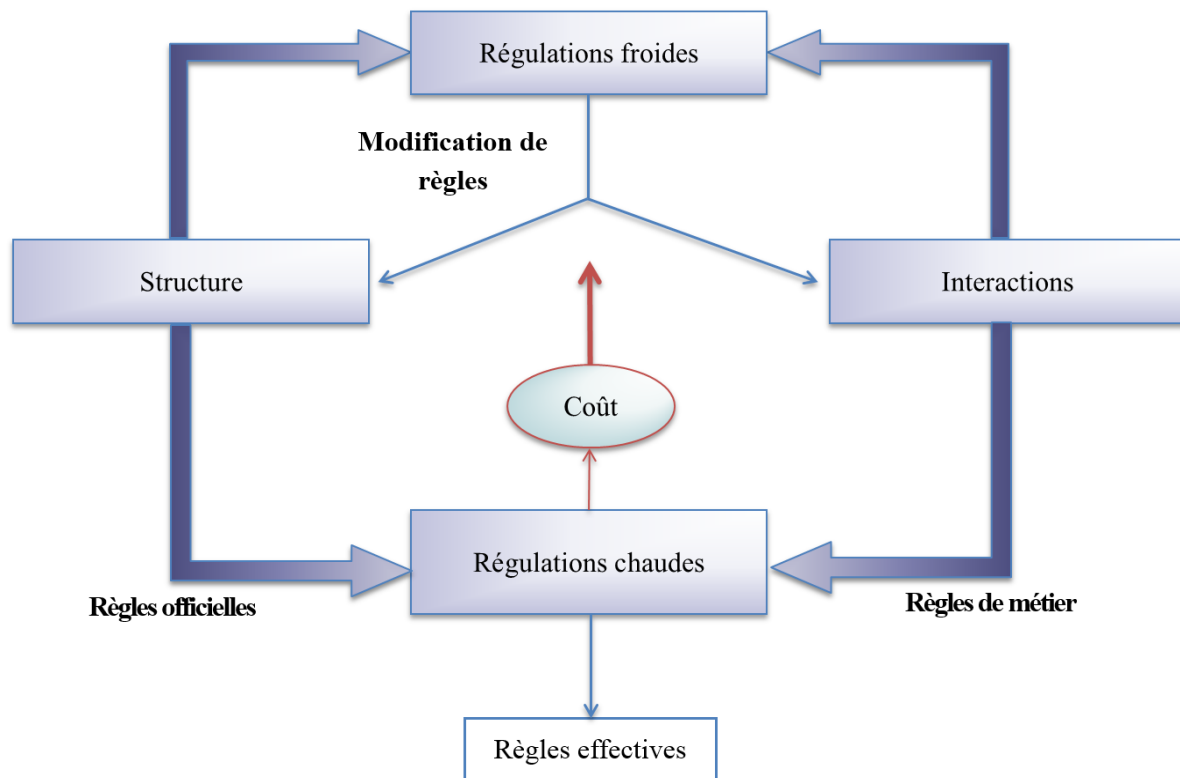


Figure 35 : régulations entre la structure et l'activité, d'après de Terresac et Lompré (1995)

Nous retrouvons la notion d'activité métafonctionnelle, portée ici à un niveau collectif. Il est ainsi possible, via les régulations froides, de maintenir les résultats de ce travail perpétuel d'organisation, de sorte qu'il puisse se maintenir malgré le changement de personnes. Plus largement, les collectifs permettent parfois, par l'élaboration des règles de métier par exemple, de maintenir également ces règles dans le temps. « Les collectifs sont des temps ouverts » nous dit Gaudart (2013) :

contrairement aux temporalités individuelles dont le temps de la vie professionnelle est marqué d'un début et d'une fin. À ce titre, les collectifs tiennent une fonction centrale, celle d'ouvrir un horizon d'attente qui surpasse le temps biologique. Champ d'expérience et horizon d'attente intègrent les femmes et les hommes du présent, celles et ceux du passé, celles et ceux à venir. (p. 233)

Cet auteur nous précise toutefois que cela n'est possible que dans la mesure où les collectifs sont en capacité de circuler entre présent, passé et futur, c'est-à-dire en mesure de circuler entre champ d'expérience et horizon d'attente. Il s'agit de rendre disponible le passé pour penser le présent et le futur, mais aussi de rendre disponible le futur pour penser le présent et le passé.



## ANNEXE 5. LE GROUPE DE TRAVAIL « CHSCT »

---

Le tableau suivant présente les différentes sessions du groupe de travail de l'Observatoire de la qualité de vie au travail portant sur les CHSCT.

Date	Objet de la session de travail
09-09-2011	Réunion de lancement
10-10-2011	Présentation du projet à plusieurs CHSCT
21-11-2011	Présentation des études internes à la SNCF sur les CHSCT de l'entreprise
23-02-2012	Présentation de travaux universitaires
20-11-2012	Premier retour de nos travaux
15-01-2013	Sollicitation de deux cabinets d'expertise CHSCT
14-05-2013	Sollicitation de médecins du travail
24-09-2013	Présentation de l'outil « autodiagnostic » de l'ANACT ; 2 <sup>de</sup> présentation de nos travaux
18-11-2013	Synthèse sur les expertises à la SNCF
11-12-2013	Réunion de préparation de la rédaction des recommandations
07-01-2014	2 <sup>de</sup> sollicitation de médecins du travail
14-01-2014	1 <sup>re</sup> réunion d'écriture des recommandations
21-01-2014	2 <sup>de</sup> réunion d'écriture des recommandations
28-01-2014	3 <sup>e</sup> et dernière réunion d'écriture des recommandations
25-05-2014	Présentation des recommandations à l'Observatoire de la qualité de vie au travail ; Validation des recommandations par l'Observatoire

Tableau 23 : les différentes sessions de travail du groupe de travail CHSCT



## ANNEXE 6. RECOMMANDATIONS FONCTIONNEMENT ET EXPERTISE DES CHSCT

---

**OBSERVATOIRE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**  
L'HUMAIN AU CENTRE DE LA PERFORMANCE GLOBALE



### **Recommandation**

#### **Fonctionnement et expertise des CHSCT**

**25 février 2014**

## Préambule

Le travail change, les conditions de sa réalisation aussi. Les nombreuses évolutions organisationnelles et techniques en cours et à venir vont conforter cette réalité. Dans ce contexte, un travail de qualité est la condition d'un service de qualité permettant la réalisation des missions confiées à l'entreprise et gage de santé économique. Le travail est donc au cœur des changements.

La place centrale du travail pour relever les défis de l'entreprise invite à impliquer les salariés pour réussir les changements nécessaires.

Dans ce contexte, 30 ans après leur mise en place (lois Auroux et article 23 de la LOTI - loi d'orientation des transports intérieurs), les CHSCT, derniers nés des instances représentatives du personnel, voient leur importance et leurs prérogatives se renforcer (pénibilité, prévention des risques psychosociaux, environnement, ...). Ils sont un des lieux majeurs pour discuter du travail, de son organisation, de ses évolutions, des conditions de sa réalisation, dans une perspective de prévention des risques professionnels de toute nature et d'amélioration des conditions de travail. C'est la raison pour laquelle l'accord d'entreprise sur la qualité du travail et de la vie au travail, après avoir rappelé les prérogatives du CHSCT (article L. 4612-1 du code du travail), accorde une attention particulière au fonctionnement des CHSCT : *« Le CHSCT est à la fois un lieu d'identification des problèmes à traiter et un lieu de conception de solutions et de pistes d'actions. C'est à partir de ce double aspect du rôle du CHSCT (analyse et propositions) que le CHSCT doit fonctionner, faisant de cette instance un lieu de dialogue social autour de la prévention des risques, de la qualité du travail et de son organisation, de la promotion de la santé au travail »*. L'intention est là. Elle est partagée. Il convient à présent de la faire vivre.

Pour l'heure, ce qui se passe dans les établissements de l'entreprise indique une situation contrastée :

- Des CHSCT qui fonctionnent dans cet esprit d'analyse et de propositions, dans une perspective d'actions à mettre en œuvre et dont les résultats doivent être suivis et évalués. Ici, dans un cadre fixé par le code du travail, le travail et les conditions de sa réalisation tendent à être au cœur de l'activité des membres du CHSCT.
- Des CHSCT dont le fonctionnement est avant tout organisé autour des aspects législatifs et réglementaires prévus au titre du code du travail, ce dernier étant alors l'outil privilégié des représentants du personnel et de la direction. Le travail réel et les conditions de sa réalisation sont alors en tendance moins présents dans les travaux de ces CHSCT.
- Des CHSCT dont le fonctionnement est décrit comme très conflictuel et se caractérise par des tensions fortes entre représentants de la direction et représentants des salariés pouvant arriver jusqu'à des situations de blocage ne permettant pas l'action.
- Des CHSCT qui oscillent entre ces différentes situations en fonction de la nature des sujets évoqués : orientés vers l'action quand il s'agit de problèmes du quotidien, bloqués et confondant assez régulièrement les rôles des différentes instances représentatives du personnel sur d'autres sujets (selon les sujets évoqués, ce constat vaut aussi bien côté employeur – un même dossier présenté au CE et au CHSCT pour un projet de réorganisation - que côté représentants du personnel – des questions posées qui relèvent de la réunion des délégués du personnel).
- Un usage lui aussi contrasté du recours à l'expertise CHSCT. Des cas où la sollicitation d'un expert externe agréé vise à aider le CHSCT pour émettre un avis. Des établissements où l'expertise permet de nourrir la réflexion du CHSCT se traduisant par des actions concrètes.

Des cas où l'expertise a pour seul but de bloquer quelques temps un projet contesté. Trop de demandes d'expertise dont la suite relève d'une décision du tribunal de grande instance.

L'ensemble de ces situations produisent des effets multiples et contrastés :

- sur la possibilité ainsi donnée au CHSCT de jouer pleinement son rôle
- sur la façon dont les membres du CHSCT<sup>1</sup> vont vivre leur participation au CHSCT et les activités de travail qui en découlent<sup>2</sup>.

A l'heure où la qualité du travail et de la vie au travail est identifiée comme levier d'une performance globale et durable, il importe que les CHSCT puissent mieux fonctionner partout dans l'entreprise et jouent leur rôle tel que décrit dans l'accord portant sur ce sujet. Tout doit être mis en œuvre pour permettre aux membres des CHSCT de remplir leurs missions.

Les oppositions systématiques *a priori*, les stratégies d'affaiblissement de l'un par l'autre, les recours systématiques au droit pour tenter de limiter les marges d'action de l'un ou de l'autre s'avèrent stériles et relèvent d'une conception datée des relations sociales. Les membres de l'observatoire paritaire et pluridisciplinaire de la qualité de vie au travail sont convaincus qu'il est possible de progresser encore vers des relations sociales et un dialogue social porteur de progrès pour tous, en particulier en matière de prévention des risques professionnels, de préservation de la santé au travail et d'amélioration des conditions de travail dans la proximité. C'est dans cet esprit que ces recommandations sont proposées à tous les niveaux de l'entreprise.

**La première réunion de chaque CHSCT est donc le moment approprié pour une présentation du contenu de celles-ci.**

---

<sup>1</sup> Les membres du CHSCT sont : le Président, les représentants du personnel, le médecin du travail, le COSEC, le salarié compétent

<sup>2</sup> Une enquête réalisée en octobre 2013 avec l'autodiagnostic CHSCT de l'ANACT auprès de 12 CHSCT SNCF de la région Rhône Alpes indique que la très grande majorité des Présidents et des Secrétaires interrogés décrivent un sentiment d'impuissance ou d'épuisement



### Prérogatives, rôles et missions du CHSCT et quelques questions qui s'y rattachent

Tout d'abord, quelques constats :

- Une connaissance insuffisante voire une méconnaissance de ce qu'est un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail et de la réglementation y afférant.
- Les adaptations des organisations structurelles de l'entreprise ont conduit les Etablissements à mener des travaux importants avec les CHSCT. L'importance de ces organisations sur le quotidien des cheminots concernés a été ces dernières années source de conflit entre les représentants du personnel et les Directions d'Etablissement.
- Les désaccords quant aux conséquences des réorganisations sur la santé, la sécurité et les conditions de travail ont souvent amené les représentants du personnel à solliciter les cabinets d'expertise agréés afin de les aider dans leur mission.
- La conflictualité et les situations de blocage qui peuvent en découler, péjorent indéniablement le fonctionnement du CHSCT sur son rôle dans le processus de prévention des risques professionnels auxquels sont exposés les cheminots.

Au regard des débats fréquents sur ce point dans les CHSCT de l'entreprise, il est utile de rappeler que le CHSCT est une instance représentative du personnel *« qui a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Composé notamment d'une délégation du personnel, le CHSCT dispose d'un certain nombre de moyens pour mener à bien sa mission (information, recours à un expert...) et les représentants du personnel, d'un crédit d'heure et d'une protection contre le licenciement »*<sup>3</sup>.

Il est également souligné que le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il s'agit donc d'une instance en mesure de faire des propositions qui pourront enrichir les politiques de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Il en découle que le rôle de tous les membres du CHSCT porte notamment sur :

- l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs<sup>4</sup>. Il procède également à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposées les femmes enceintes et à l'analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité ;
- la vérification, par des inspections et des enquêtes, du respect des prescriptions législatives et réglementaires et de la mise en œuvre des mesures de prévention préconisées ;
- le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information ;
- l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

Le CHSCT est notamment consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, par exemple :

<sup>3</sup> Source : site du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

<sup>4</sup> Par travailleur, nous entendons toute personne salariée et stagiaire de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique.

- avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ;
- avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail ;
- sur le plan d'adaptation lors de la mise en œuvre de mutations technologiques importantes et rapides ;
- sur le projet d'introduction et lors de l'introduction de nouvelles technologies sur les conséquences de ce projet ou de cette introduction sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Indépendamment des consultations obligatoires, le CHSCT se prononce sur toute question de sa compétence dont il est saisi par l'employeur, le comité d'entreprise et les délégués du personnel.

**Ce point souligne aussi la différence et la complémentarité à rechercher entre les différentes instances représentatives du personnel.**

Le CHSCT n'est donc pas une sorte d'extension des services en charge de la santé et sécurité dans l'entreprise. Il est normal et souhaitable que les représentants du personnel soient porteurs des aspirations, préoccupations et exigences des salariés dans le domaine de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. CHSCT et services en charge de la santé et sécurité au travail se nourrissent mutuellement

De l'ensemble de ces éléments découlent plusieurs recommandations.

- **Première recommandation**, la première réunion du CHSCT (CHSCT zéro) est l'occasion d'un échange sur les prérogatives, les rôles et les missions du CHSCT. Ce temps d'échange permet de discuter et de formaliser dans un règlement intérieur la manière dont le CHSCT va s'organiser pour remplir ses missions.
- **Deuxième recommandation**, chaque année, le CHSCT prend le temps d'un échange permettant de faire le bilan de son mode de fonctionnement, vérifie la pertinence des modalités de travail utilisées et discute des évolutions nécessaires.

La capacité pour le CHSCT à jouer pleinement son rôle dépend aussi pour partie du périmètre géographique et professionnel qu'il couvre. Sur ce point, il ne semble pas qu'il y ait une réponse uniforme déclinable de manière automatique dans l'ensemble de l'entreprise. Pour autant, différents points de repères peuvent être mentionnés :

- Les membres de CHSCT dont le périmètre géographique est très étendu décrivent qu'il leur est plus difficile de pouvoir jouer correctement leur rôle, de pouvoir se rendre sur les différents lieux de travail. Pour le moins, cet éloignement est consommateur de temps et d'énergie qu'il serait sans doute préférable de réinvestir autrement.
- Des présidents et secrétaires de CHSCT des établissements régionaux indiquent qu'il n'est pas toujours aisé de disposer en temps et en heure de l'ensemble des éléments d'information nécessaires à la discussion et la réalisation des missions qui leur incombent.
- *A contrario*, la présence de plusieurs CHSCT sur un même site de production ne conduit pas automatiquement à une plus grande efficacité et réactivité des CHSCT. Ces configurations, pour fonctionner correctement, supposent la mobilisation de

moyens adaptés pour une bonne circulation des informations, une prise fiable de décisions, une coopération des CHSCT sur des sujets communs.

- Les CFHSCT sont chacune un seul et même lieu de réflexion pour des orientations coordonnées en matière de sécurité et de prévention de risques professionnels particuliers. Elles permettent la prise en compte des questions liées aux particularités des technologies et compétences professionnelles mobilisées, communes à un nombre d'agents en nombre limité et répartis sur l'ensemble du territoire.
- **Troisième recommandation**, sans préjudice des discussions qui interviendront sur cette question entre les partenaires sociaux, l'observatoire suggère de ne pas en rester à des positions de principe guidées par des seuls enjeux de discussion sur les moyens mobilisés. Le périmètre du CHSCT a une incidence directe sur le travail de ses membres et peut jouer un rôle structurant sur la nature des rapports entre les membres du CHSCT. Un périmètre trop étendu tend naturellement vers des postures plus institutionnelles. Un périmètre adapté (sur le plan géographique ou professionnel) peut faciliter un travail plus en prise avec la réalité des activités des agents au quotidien. Des équilibres sont à rechercher, ce qui suppose que la discussion menée au sein des CE prenne en compte la nécessité de cette proximité (géographique ou professionnelle) et que des latitudes décisionnelles soient laissées aux présidents des CE et directeurs d'établissements pour agir sur ce point.
- **Quatrième recommandation** : tout doit être mis en œuvre pour permettre aux membres du CHSCT de procéder à l'analyse des risques professionnels dont ceux liés à l'activité ferroviaire auxquels sont exposés les travailleurs de l'Etablissement, à l'analyse des conditions de travail, à l'analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité, aux inspections, aux enquêtes en matière d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel, etc. (article L 4612-2 et suivants du code du travail)

La nature de certains sujets santé et sécurité, ne relève pas de la seule compétence des CHSCT (par exemple, la réduction du bruit à la source dans les engins moteurs). Ces sujets doivent être évoqués dans les instances appropriées CNHSCT et CFHSCT.

- **Cinquième recommandation** : L'observatoire recommande que des modalités de transmission et de traitement de ces sujets soient définies. De même les relations entre le CNHSCT et la commission santé au travail du CCE ainsi que les relations entre les CHSCT et les commissions santé au travail des CE doivent être clarifiées.



### Les composantes du CHSCT

Il est très inconfortable, et potentiellement risqué pour la santé de l'individu, de se voir confier la présidence d'un CHSCT sans avoir les moyens d'assumer les responsabilités qui en découlent. Le législateur, sans doute conscient de cet enjeu, et plus largement soucieux que les conditions soient réunies pour protéger la santé et la sécurité des salariés, a opté pour des employeurs/présidents (article L 4614-1 du code du travail) disposant de l'autorité, des moyens et des compétences pour agir sur le champ qui leur est confié.

La proximité (géographique et/ou professionnelle) doit permettre l'appropriation des conditions réelles de travail des cheminots par le Comité et donner au président les capacités d'intervention sur les sujets de la prévention et la préservation de la santé au travail. De fait, les périmètres des CHSCT ne doivent pas remettre en cause les prérogatives et les moyens d'intervention des Comités.

- **Sixième recommandation :** en complément de la troisième recommandation, des discussions sont à ouvrir dans l'entreprise afin de permettre aux Présidents de CHSCT de disposer de l'autorité et des moyens nécessaires à l'exercice de leur responsabilité.

Le législateur a souhaité doter le CHSCT de la présence de personnes ressources indépendantes et disposant de compétences utiles au travail du CHSCT. C'est le cas des médecins du travail au sein des services de santé au travail. Il est le conseiller de l'employeur, des salariés, des services sociaux et des représentants du personnel.

Le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif et il doit consacrer le tiers de son temps en activités extra cliniques, comme la participation aux réunions de CHSCT, les études et adaptations de postes, les propositions et les actions de prévention à mettre en œuvre dans les établissements.

De par l'étendue de leur périmètre d'intervention, la diversité des métiers des cheminots, les réunions diverses et le grand nombre de CHSCT, de nombreux médecins ne peuvent assurer toutes leurs missions de façon satisfaisante. Ainsi la participation à l'ensemble des réunions de CHSCT, comme la rédaction de tous les rapports annuels de santé au travail et de toutes les fiches d'entreprise, est difficile voire irréalisable pour certains d'entre eux.

Le médecin du travail est pourtant un acteur majeur dans le processus de prévention. De par ses connaissances, il est un appui et un conseiller indispensable à la mise en œuvre d'actions permettant la préservation de la santé au travail.

Le tiers temps ne peut pas servir de variable d'ajustement. Autant que possible le tiers temps doit être programmé sur l'année. C'est tout l'intérêt de mettre en place un plan d'activité en milieu de travail qui porte sur les risques, les postes et les conditions de travail. Ce plan prévoit notamment les études à entreprendre ainsi que le nombre et la fréquence des visites des lieux de travail dans le secteur dont le médecin a la charge.

Aujourd'hui, un nombre important de médecins du travail doit couvrir le périmètre de plusieurs CHSCT : 71 médecins sur 131 ont plus de 6 CHSCT, le maximum relevé étant de 13 CHSCT pour 1 médecin du travail. Par ailleurs, quelques CHSCT sont couverts par plusieurs médecins. 9 CHSCT sur 584 ont au moins 4 médecins, le maximum relevé étant de 9 médecins pour 1 CHSCT<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Source, bilan annuel présenté au CNHSCT

Les temps alloués aux médecins du travail calculés selon les modalités du code du travail ont été majorés au regard des spécificités de la SNCF et de ses organisations.

- **La septième recommandation** s'adresse au service de médecine autonome afin que l'organisation des services de santé au travail et notamment la répartition des médecins du travail dans les régions et l'affectation des agents des Etablissements dont ils ont la surveillance permettent aux médecins du travail de remplir leurs missions. Devant le constat formalisé plus haut, des moyens supplémentaires doivent être attribués aux médecins du travail afin qu'ils puissent assurer correctement leur mission. Des pistes sont à tester : notamment le recours à des médecins collaborateurs, un portefeuille mono activité, le recours à des assistantes santé au travail, le recours à des entretiens infirmiers ... Par ailleurs, les médecins du travail sont régulièrement sollicités pour des activités connexes (participation à des groupes de travail, diagnostics QVT, ...). Ces activités doivent être prises en compte et leur charge induite évaluée.
- **Huitième recommandation** : en complément de ce qui précède, pour les médecins, comme pour tous les membres du CHSCT, la gestion des agendas est très tendue et ne permet que rarement des ajustements de dernière minute. Pour faciliter la participation et l'implication de tous dans l'ensemble des activités du CHSCT, l'observatoire recommande une planification, si possible annuelle, de l'ensemble des activités relevant du fonctionnement régulier du CHSCT.

### Compétences et formations des membres des CHSCT

Les activités à réaliser par les membres du CHSCT découlant des prérogatives confiées à l'instance supposent d'acquérir des connaissances ou des compétences sur de nombreux registres :

- Des connaissances réglementaires.
- Des compétences pour comprendre une situation de travail, analyser un projet, analyser les causes d'un accident du travail, préparer et tirer parti des visites réalisées régulièrement sur les lieux de travail et des enseignements en termes d'actions de prévention à promouvoir.
- Des compétences liées aux différents types de risques professionnels. Ainsi, au-delà de la formation prévue par l'article R 4614-2 du code du travail pour les représentants du personnel au CHSCT, la connaissance sur des sujets spécifiques comme l'amiante, le bruit, les vibrations, le risque chimique renforcerait leurs compétences.
- Des compétences en conduite de réunion, résolution de problème, relations interpersonnelles, communication, etc.

Se pose donc plus globalement la question de la formation de l'ensemble des membres du CHSCT.

- **Neuvième recommandation**, puisque le travail et les conditions de sa réalisation sont au cœur des activités à réaliser par les membres du CHSCT, la formation de tous les membres des CHSCT devrait intégrer cette dimension, au plus près de la prise de poste. Dans cette perspective, en complément de la formation prévue à l'article L 4614-14 du code du travail, deux pistes sont à explorer :
  - Un établissement va prochainement réaliser une formation / action à partir de la préparation et de la réalisation d'une visite des lieux de travail avec tous les membres du CHSCT pour un regard individuel et collectif plus construit sur le travail et permettant de mieux valoriser ces inspections pour la définition des actions de prévention adaptées aux situations réelles. Ce type de formation dans l'action peut s'avérer très pertinent et méritera que cette expérience soit renouvelée dans d'autres CHSCT. Il conviendra d'en faire un REX pour envisager la pertinence d'une éventuelle généralisation de cette démarche.
  - Les encadrants de l'entreprise vont bénéficier à partir de 2014 d'une formation en santé et sécurité au travail<sup>6</sup> conçue avec le conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Paris. L'observatoire recommande de décliner cet apport, à l'ensemble des membres des CHSCT de l'entreprise.
- **Dixième recommandation**, certaines questions comme l'amiante, le bruit, l'arbre des causes, etc. supposent des compétences techniques plus ciblées. L'observatoire propose la création d'un catalogue de formations complémentaires à celles prévues par l'article L 4614-14 du code du travail, à disposition des membres du Comité assortie d'une procédure de mise en œuvre accélérée. Cette mesure peut contribuer utilement à limiter le recours à l'expertise par des cabinets agréés.

L'ensemble de ces recommandations et leur éventuelle mise en œuvre concourent à une reconnaissance par l'entreprise de l'importance du rôle des membres du CHSCT ; à savoir, une

<sup>6</sup> Quatre objectifs de formation : Comprendre les enjeux humains, juridiques, organisationnels et économiques ; S'approprier le rôle du manager en SST ; Intégrer la SST dans l'activité au quotidien et dans la pratique managériale ; Faire de la SST un outil managérial de construction de la performance globale

reconnaissance de l'investissement individuel et collectif, une reconnaissance d'une forme d'engagement utile pour l'entreprise et une reconnaissance des compétences nécessaires et mobilisées dans le cadre des fonctions des membres du CHSCT.

La présente recommandation de l'Observatoire constitue un encouragement fort de l'entreprise quant aux garanties à préciser sur divers sujets tels que :

- la formation de tous les membres du CHSCT,
- la rémunération et le dégagement de la production des représentants du personnel pour remplir leur mission,
- le temps et les moyens nécessaires pour le président, le Cosec, le salarié compétent afin de pouvoir réaliser pleinement les missions qui leur sont confiées,
- le déroulement de carrière,
- les objectifs de production auxquels est astreint le représentant du personnel et/ou l'unité de travail qui ne doit pas non plus souffrir de l'engagement syndical.

➤ **La onzième recommandation** propose donc que la Direction et les organisations syndicales représentatives s'assurent que le chapitre 5 de l'accord sur le droit syndical à la SNCF permet la mise en œuvre des recommandations de l'Observatoire qu'ils souhaitent retenir.



### Le fonctionnement et le travail des CHSCT

Le cœur du travail du CHSCT vise à promouvoir la santé et la sécurité des travailleurs, à améliorer les conditions de travail. Le travail et les conditions dans lesquels il se réalise, ses effets sur la santé et la sécurité des salariés, devraient donc être au centre des préoccupations, des débats et de l'action de l'ensemble des membres du CHSCT.

Le fonctionnement du CHSCT doit en tenir compte. Ce point doit faire l'objet d'une discussion en CHSCT pour adopter un mode de fonctionnement en adéquation avec ces objectifs (voir les trois premières recommandations, pages 5 et 6). Il convient notamment de réfléchir concrètement aux modalités permettant aux salariés, les meilleurs experts de leur travail, d'être associés aux travaux ou réflexions du CHSCT sur des sujets qui les concernent au premier chef (individuellement ou dans le cadre collectif d'un service ou d'un atelier). Ce mode de fonctionnement constitue une garantie sérieuse que des éléments factuels, tirés du réel, soient bien au cœur des réflexions du CHSCT orientées vers l'action.

Ce mode de fonctionnement, tourné résolument vers l'action en faveur de l'amélioration des conditions de travail, suppose de commencer par s'assurer que les éléments de base assurant un fonctionnement régulier du CHSCT sont respectés. Un constat permanent et récurrent issu de l'examen des documents officiels de l'entreprise présentés en CNHSCT révèle cependant :

- Que le nombre de réunions ordinaires obligatoires n'est pas respecté,
- Que le nombre d'inspections trimestrielles au moins égal au nombre de réunions ordinaires n'est pas respecté,
- Que très peu d'enquêtes suite à Accident du Travail ou Maladie Professionnelle sont réalisées,
- Que les médecins du travail n'assistent pas toujours aux réunions des Comités, pour certains CHSCT : pas du tout,
- Que le bilan du service médical n'est pas toujours présenté au CHSCT,
- ...

A partir des remontées des Etablissements et des représentants du personnel, constat est également fait :

- Que les délais de convocation avec les documents joints en même temps que l'ordre du jour ne sont pas toujours respectés,
- Que l'évaluation des risques professionnels auxquels sont exposés les cheminots n'est pas toujours réalisée notamment en cas d'aménagement ou de réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.
- Que les Inspections Communes Préalables ne sont pas toujours réalisées et lorsqu'elles le sont, le CHSCT n'est pas systématiquement informé.
- Que les représentants du personnel au CHSCT ne sont pas toujours informés de la survenance d'un AT les privant ainsi de mener une enquête. Il en est de même en cas de décès.
- De l'impossibilité parfois de déposer un droit d'alerte sur le registre coté au timbre prévu à cet effet.
- Que les consignes locales sont rarement présentées au CHSCT pour avis.
- Que tous les membres de CHSCT n'ont pas le même niveau d'information que les secrétaires.
- Que certains présidents et / ou secrétaires de CHSCT ne communiquent pas les informations disponibles à l'ensemble des membres du CHSCT
- Que dans certains CHSCT les bilans annuels ne sont pas étudiés en réunions plénières
- Qu'on voit encore des sigles syndicaux dans certains avis de CHSCT.



- Qu'on voit parfois des sigles syndicaux dans les PV de CHSCT
- ...

Ces difficultés, dont la liste n'est pas exhaustive, engendrent une conflictualité récurrente et permanente dans certains Etablissements, ce qui ôte la possibilité au Comité de remplir son rôle de prévention en dehors de toute mesure de contrainte.

- **Douzième recommandation**, le directeur d'Etablissement s'assure que le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail est en situation de mener sa mission en commençant par le respect des textes réglementaires et législatifs qui lui sont applicables. Définies dans le code du travail, des modalités de fonctionnement non interprétables du CHSCT doivent être mises en œuvre :
  - délais de convocation à une réunion,
  - ordre du jour fait conjointement entre le président et le secrétaire,
  - documents à joindre en même temps que l'ordre du jour,
  - tenue des réunions obligatoires,
  - information obligatoire du Comité mais également information nécessaire aux représentants du personnel pour leur propre analyse,
  - participation aux inspections trimestrielles,
  - participation aux ICP,
  - mise à jour du DUER et sa présentation au Comité,...

Le respect de la réglementation englobe bien évidemment le respect des accords signés dans l'entreprise (la liste des accords nationaux, régionaux et locaux doit être donnée aux membres du CHSCT). Le respect de la réglementation concerne également la consultation du Comité avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ainsi que sur les projets d'introduction de nouvelles technologies et lors de leur mise en œuvre.

- Dans la continuité, **la treizième recommandation** s'attachera à l'amélioration de l'accès à l'information - tel que prévu par le code du travail en son article L 4614-9 et par la circulaire DGT du 25/03/1993 - et aux différents sites du périmètre des Comités.

La bonne connaissance des situations de travail mais aussi des conditions de sa réalisation nécessite un accès complet et permanent aux informations dont le Comité estime qu'elles lui sont nécessaires à l'accomplissement de sa mission : la réglementation, les consignes locales, les textes législatifs relatifs à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (INRS, DARES, ...). Cette information sera utilement complétée par une information permanente produite par des spécialistes et diffusée dans des magazines spécialisés.

- **Quatorzième recommandation**, les membres du CHSCT, des CFHSCT et du CNHSCT, doivent pouvoir accéder à l'intranet de l'entreprise et à internet et donc disposer des outils et connexions électroniques utiles à cet effet et fournis par l'entreprise (ordinateur portable, téléphones mobiles, clef VPN,...). Ils ont en outre besoin d'un code du travail, d'un code de la sécurité sociale, etc.
- **Quinzième recommandation**, l'accès à l'information, c'est également l'information du CHSCT par le DET dans certaines situations. En cas d'accident et d'incident, d'accident du travail ou de trajet, de maladie professionnelle, de décès, le CHSCT doit être informé au

plus vite afin qu'il puisse décider de se saisir ou non de ce sujet et décider des suites qu'il jugera utiles dans le cadre de ses prérogatives.

- **Seizième recommandation**, le CHSCT doit être informé dans les cas de recrutement de Travailleurs Handicapés ou de survenu d'un handicap en cours de carrière. Il en est de même dans les cas d'incapacité, même temporaire et y compris d'incapacité sécurité au sens de l'arrêt d'aptitude dans lequel la saisine du CHSCT doit être systématique.

Les retours d'expériences et les expérimentations réalisées dans le cadre des travaux de l'observatoire font apparaître plusieurs points constants :

- Quand les bases relatives au fonctionnement du CHSCT sont respectées (tenue des réunions ordinaires obligatoires, inspections régulières, bilans des actions réalisées et de leurs résultats, mise à jour au moins annuelle du document unique dont le volet RPS, rapport de la médecine du travail et enseignements tirés pour les futurs plans d'action, ...), les relations entre les membres du CHSCT sont potentiellement simplifiées et plus sereines. Elles ouvrent des espaces pour des modes de fonctionnement prioritairement tournés vers l'action.
- Au-delà des temps institutionnels prévus par le code du travail, beaucoup dépend du travail réalisé entre les réunions du CHSCT. En effet les problèmes en matière de santé, d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail n'attendent pas la réunion trimestrielle du CHSCT pour se manifester. C'est bien sûr le cas des accidents du travail pour lesquels des dispositions immédiates sont prévues. C'est aussi le cas de nombreux sujets du quotidien. Être en situation d'en parler entre les membres du CHSCT, aller sans attendre sur le terrain, comprendre et analyser ce qui se passe, discuter avec les intéressés, mettre en place des actions adaptées paraît relever du bon sens mais n'est en fait que rarement observé. Pour des raisons de traçabilité, les actions mises en œuvre dans ce cadre seront évoquées lors de la réunion du CHSCT qui suit. Elles constituent alors un point de l'ordre du jour (et non une longue liste de questions à débattre en séance). Les temps ainsi rendus disponibles peuvent alors permettre au CHSCT de consacrer du temps à approfondir des sujets structurels propres à l'établissement (désamiantage, risque chimique, incivilités, projet organisationnel, prévention des RPS, prévention des TMS, ...). Dans cette perspective, le recours à une compétence interne ou externe et/ou la formation de tout ou partie des membres du CHSCT sur les problématiques retenues sera un apport utile pour tous.

Ce travail régulier du CHSCT entre les réunions ordinaires favorise les échanges plus fréquents entre les membres, favorise les échanges pour une discussion des questions à mettre à l'ordre du jour du CHSCT en étant capable de tenir les aspects prévus par les textes et le traitement de questions complémentaires en prise avec la vie et le travail dans l'entreprise.

- **Dix-septième recommandation** : L'observatoire recommande que les membres du CHSCT traitent les questions qui apparaissent au quotidien sans attendre la réunion suivante de l'instance. Ce mode de fonctionnement permet de consacrer plus sereinement le temps nécessaire pour traiter les fondamentaux prévus par les textes et pour traiter de manière approfondie des sujets structurants dans l'établissement en matière de santé, de sécurité, de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Les changements des membres des CHSCT, tout particulièrement des présidents et des secrétaires, introduisent des ruptures assez régulières dans le fonctionnement des CHSCT. Des fonctionnements installés sont ainsi bousculés. Des pans complets de l'histoire du CHSCT risquent d'être oubliés ne permettant plus de comprendre les raisons de telle ou telle disposition, de ne plus se souvenir ce que des expériences antérieures nous ont appris. Puisque les changements sont fréquents, quelques dispositions doivent accompagner cette réalité.

- **Dix-huitième recommandation** : les fonctions de président, de secrétaire et de membres d'un CHSCT supposent la mobilisation de compétences variées et un minimum de connaissance des modes de travail qui se sont progressivement mis en place au sein du CHSCT. Chaque CHSCT est ainsi unique, riche de son histoire, de ses pratiques, des actions réalisées et des pratiques partagées. Pour ne pas perdre cette richesse et ne pas nuire au bon fonctionnement du CHSCT, il sera utile de créer les conditions d'un transfert de compétences et de connaissances entre le président sortant et le nouveau président, entre le secrétaire sortant et celui qui le remplace. Une des possibilités consiste à organiser un temps de travail commun selon des modalités adaptées à chaque CHSCT et pouvant être formalisé dans le règlement intérieur.

Outre les situations de fonctionnement régulier du CHSCT, les établissements connaissent des évolutions techniques et/ou organisationnelles pouvant engendrer des effets pour la santé physique ou psychologique des salariés. La consultation du CHSCT sur les projets importants dans les cas prévus par la législation bien en amont de leurs mises en œuvre ne s'oppose pas à l'information nécessaire et suffisante du Comité et ce dès l'initiation des dits projets.

- **Dix-neuvième recommandation**, le CHSCT doit être informé dès l'émergence des projets puis régulièrement au cours de l'évolution de la construction des projets jusqu'à la phase finale avant consultation. Cette transmission d'information en temps réel laisse la possibilité au Comité d'intervenir dans le processus de construction des projets afin de les faire évoluer dans le sens de la prévention si le besoin s'en faisait sentir. Des modalités de travail particulières peuvent alors être envisagées en tenant compte de la nature du projet (GT, recours à une compétence interne ou externe, ...).

Cette disposition nécessite que les présidents dotés de l'autorité, des compétences et des moyens nécessaires disposent de marges de manœuvre suffisantes pour faire évoluer les projets encore dans leur phase de construction, dans le sens de la prévention et la préservation de la santé au travail.

Ce mode de fonctionnement du Comité dans le cadre du processus d'information/consultation permettra dans de très nombreux cas aux membres du CHSCT d'être consultés en connaissance de cause et serait de nature à réduire considérablement le recours à expertise. Cette disposition n'a pas vocation à restreindre les prérogatives des CHSCT. Elle vise simplement à donner les moyens aux membres du Comité d'appréhender les sujets qu'ils connaîtront mieux, leur permettant ainsi de donner un avis éclairé sans engager un recours systématique aux compétences de personnes qualifiées ou d'experts agréés.

De plus, le CHSCT peut activer les outils, moyens et démarches existants dans l'entreprise : diagnostics d'équipe QVT, médiation individuelle ou collective, la démarche paritaire QVT et performance globale, les formations préventives, les études ergonomiques, les mesures de bruit, .... Les CHSCT peuvent également s'appuyer sur l'accord « qualité du travail et de la vie au travail »



### L'expertise

Ces modalités de travail, basées sur la confiance et l'information régulière, n'excluent pas que le CHSCT puisse avoir besoin d'un regard externe, d'une expertise complémentaire pour l'instruction d'une délibération ou pour proposer des actions de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail. Le CHSCT dispose pour se faire de la possibilité d'avoir recours à des experts agréés.

Souvent perçue par la Direction comme un échec dans le processus d'information/consultation des CHSCT, l'expertise a perdu au fil des évolutions de la SNCF, son utilité première.

Utilisée quelques fois pour bloquer ou retarder la mise en œuvre des projets, l'expertise est devenue source de conflit social et est en partie à l'origine de l'explosion des contentieux portés devant les Tribunaux.

Il convient donc de redonner à l'expertise la place qui est la sienne à savoir l'apport d'une expertise extérieure par des personnes disposant des compétences et agréées pour cela, utile à éclairer le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail sur des sujets complexes et lui permettant de formuler des propositions de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

**Le recours à l'expertise intervient en complément des sources d'études et d'analyse dont dispose le CHSCT dans le cadre de ses prérogatives sur les projets présentés ou sur les risques auxquels sont exposés les cheminots.**

En consultant le CHSCT, la Direction valide le caractère important du projet. Cette consultation peut éventuellement conduire à un recours à expertise par un Cabinet d'experts agréé. La demande d'expertise doit être dûment motivée en précisant l'objet et le périmètre de celle-ci.

Dans certains cas, le recours à l'expertise se révèle pertinent et parfois même indispensable. Même si leur compétence est indiscutable, les experts tout comme les représentants du personnel et le président du CHSCT ont un intérêt commun à garder contact pendant les travaux du Cabinet d'expertise.

- **La vingtième recommandation** porte sur l'insertion de points d'étapes dans la convention. Utilement programmés en cours d'expertise, ils permettront de présenter au commanditaire le contenu de l'avancée des travaux et décider au besoin de préciser, d'orienter ou de ré orienter les recherches des experts.

Une modalité innovante de prolongement de l'expertise a été testée dans un établissement de l'entreprise. Dans cet établissement, des tensions vives entre salariés ont conduit les membres du CHSCT à demander la réalisation d'une expertise. Les représentants du personnel et membres de la direction étaient peu confiants quant aux usages qu'il aurait pu être fait des résultats de l'expertise. Ils ont alors décidé de la mise en œuvre d'un dispositif original :

- l'expertise aura bien lieu dans les termes prévus par la loi,
- un point d'étape sera fait en cours d'expertise,

- l'expert poursuivra ensuite le travail engagé, le fera dans le respect du cadre méthodologique retenu pour les expérimentations réalisées sous l'égide de l'observatoire de la QVT, et accompagnera l'établissement dans la phase de conception du plan d'action

Les résultats sont jugés satisfaisants :

- une expertise qui aboutit à un diagnostic partagé par tous et se prolonge en mode participatif permettant à la direction de retenir plusieurs actions à réaliser
- une direction satisfaite des travaux réalisés dans un esprit différent et qui ainsi débouchent sur des actions concrètes
- des représentants du personnel satisfaits d'une prise en compte du sujet soulevé et que l'expertise se prolonge par des actions concrètes
- un expert satisfait du travail réalisé pour tous les membres du CHSCT, qui voit la qualité de son travail reconnu et se traduire par des actions concrètes.

➤ **Vingt et unième recommandation**, l'observatoire préconise de :

- renouveler ce type d'expérience avec quelques CHSCT volontaires issus de différents secteurs de l'entreprise
- organiser, dans le cadre des travaux de l'observatoire, un retour d'expérience en présence des présidents, secrétaires et des experts éventuellement mobilisés dans les établissements concernés
- diffuser les résultats de ces expérimentations par une communication en CFHSCT et en CNHSCT et par la voix de la « lettre des présidents de CHSCT ».

L'observatoire pourra si besoin, dans le prolongement de ce travail avec les établissements volontaires, formuler une nouvelle recommandation sur ce sujet.

**Pour conclure**

L'émergence récente dans l'entreprise des questions liées à la qualité du travail et de la vie au travail comme levier de performance globale et durable conduit à porter un intérêt renforcé au rôle et aux missions du CHSCT.

Si la première étape consiste à faire en sorte que les missions de base de l'instance puissent être assurées, beaucoup dépend d'un fonctionnement renouvelé que les membres des CHSCT sauront mettre en place. L'enjeu est à la fois

- d'être plus proches des salariés, des réalités quotidiennes du travail et des conditions de sa réalisation,
- de discuter le plus en amont possible, en associant les salariés et leurs représentants, de tout projet pouvant avoir une incidence sur les conditions de travail,
- de disposer des marges de manœuvre permettant l'action sur les sujets identifiés.

### Remerciements

Pour aborder cette question, les membres de l'observatoire ont constitué un groupe de travail paritaire et pluridisciplinaire. Pour nourrir leur réflexion, les membres du groupe réunis à partir de l'automne 2011 ont travaillé sur :

- le résultat d'une étude qualitative sur un échantillon d'entreprises PME/TPE « Les CHSCT entre dispositifs et pratiques » réalisée par le laboratoire d'ergonomie de Bordeaux et l'ANACT
- Les travaux de sociologie de J. Kubiak portant sur la prévention des risques professionnels à la SNCF
- La restitution de l'Etude sur le fonctionnement des CHSCT de la région SNCF Rhône Alpes : diagnostic et propositions d'axes d'amélioration
- La présentation de l'outil d'auto diagnostic des CHSCT proposé par l'ANACT
- L'audition de cabinets d'expertise intervenant à la SNCF
- Rencontre à deux reprises des médecins du travail de l'entreprise
  
- Un doctorant du laboratoire d'ergonomie de Bordeaux a participé à ces travaux dans le cadre d'une convention CIFRE. Il a particulièrement animé un groupe de sept Présidents et secrétaires de CHSCT.

Toutes ces rencontres ont permis au groupe de travail de l'observatoire d'affiner sa réflexion et ont largement contribué à l'élaboration des recommandations présentées.

Que chacun en soit remercié.

### Annexe 1 : historique

C'est la première fois en 1941 qu'est instituée une instance : le Comité de Sécurité, dans laquelle sont associés les représentants du personnel.

Instance de proximité par excellence, le Comité d'Hygiène et de Sécurité voit le jour par l'entrée en vigueur du décret 47-1430 du 1<sup>er</sup> août 1947 portant règlement d'administration publique en ce qui concerne l'institution de Comité d'Hygiène et de Sécurité. Ce décret lui confère une fonction particulièrement importante dans le domaine de prévention des accidents du travail puisque c'est au lieu même du travail et d'une manière permanente que l'amélioration de la sécurité doit être recherchée.

C'est le décret du 15 janvier 1960 qui porte la création d'une réglementation particulière des CHS à la SNCF. Cette même année, un autre décret porte l'application de la loi 55-292 du 15 mars 1955 relative à l'organisation des services médicaux du travail.

La loi du 27 décembre 1973, outre la création de l'ANACT, instaure la mise en place de la CACT (Commission d'Amélioration des Conditions de Travail).

1974 et 1976, les textes renforcent les missions des Représentants du Personnel et développent la notion de prévention et l'obligation de sécurité.

Les CHSCT comme nous les connaissons aujourd'hui, sont issus des lois Auroux sur l'amélioration du droit syndical dont la loi 82-1097 du 23 décembre 1982 qui instaure la mise en place des CHSCT par la fusion des CACT et des CHS.

C'est la LOTI (Loi d'Orientation des Transports Intérieurs) qui porte la création des CHSCT à la SNCF dans son article 23.

La fonction particulièrement importante dans la prévention instaurée par le décret de 1947 est renforcée par la loi 71-1414 du 31 décembre 1991 transposant la directive CEE 89-391 du 12 juin 1989 visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et la santé des travailleurs au travail. Cette loi introduit notamment l'obligation pour l'employeur de mettre en place une politique de prévention.

L'accord du 11 janvier 1996 sur le droit syndical transposé dans le RH 0323 apporte des mesures spécifiques aux CHSCT à la SNCF. Le statut de l'entreprise publique prévoit la mise en place d'un Comité National d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Au-delà du Statut, la multitude et l'étendue des métiers justifient par ailleurs l'existence de Commissions Fonctionnelles HSCT dont le rôle consiste à examiner les sujets relatifs à la santé et à la sécurité au travail des agents qui concourent à la production de mêmes services ou produits (RH 0614 et RH 0958).

Les CHSCT ont fêté leurs 30 ans d'existence avec le constat amer de difficultés de fonctionnement alors que les évolutions législatives devaient en renforcer les prérogatives.

Dans un contexte politique de prise en compte de la pénibilité, de la réforme des retraites conduisant à l'allongement des carrières professionnelles, la loi 2013-504 du 14 juin 2013 et le décret 2013-552 du 26 juin 2013 issus de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 viennent remodeler les prérogatives des CHSCT sur les sujets liés aux recours à expertise par les cabinets agréés.



## **Annexe 2 : quelques éléments issus des travaux menés avec les sept CHSCT**

Pour nourrir leur réflexion et mieux comprendre ce qui peut entraver ou faciliter la capacité des CHSCT à être une instance reconnue et dynamique dans les établissements, l'observatoire a sollicité une diversité d'acteurs : médecins du travail, experts CHSCT, universitaires, etc.

Simultanément, un doctorant en ergonomie a été intégré au groupe de travail pour produire une analyse ergonomique du travail réalisé par les membres de CHSCT. L'enjeu : comprendre en quoi les modes de fonctionnement spécifiques à chaque CHSCT peuvent définir la capacité de leurs membres à agir sur les conditions de travail et, en retour, comment les actions des membres peuvent à leur tour avoir une influence sur la façon de fonctionner de ces instances. Ce projet a ainsi été l'opportunité de mener une recherche scientifique en ergonomie et donnera lieu à la production d'une thèse en 2015.

Sept CHSCT, représentatifs de la diversité des métiers de la SNCF, ont participé à l'étude du doctorant. Il a ainsi été possible de repérer les différentes façons de faire et de s'organiser au sein de ces sept structures, mais aussi de comprendre quelles sont les constantes d'une instance à l'autre, quel que soit l'établissement, ses caractéristiques et ses métiers. Pour nourrir les analyses et favoriser la mise en lumière des spécificités et invariants de chacun de ces sept CHSCT, les éléments de diagnostic élaborés par le doctorant ont été mis en débat au sein d'un groupe de travail constitué des présidents et secrétaires de ces sept instances.

Outre la production de nouvelles connaissances sur l'activité des membres de CHSCT, le travail réalisé par le doctorant a également eu pour objectif de comprendre ce qui peut favoriser le développement de nouvelles pratiques au sein des CHSCT. Pour cela, plusieurs pistes ont pu être explorées. Tout d'abord, en créant un lieu où il a été possible de mettre en débat les pratiques actuelles, le groupe de travail des présidents et secrétaires des sept CHSCT a été en soi une occasion de faire évoluer leurs pratiques. Par ailleurs, des expérimentations locales ont été mises en place. Un CHSCT a par exemple expérimenté une nouvelle façon de conduire ses inspections trimestrielles ; un autre CHSCT a constitué un groupe de travail pour traiter les « petits irritants » ; un autre a permis d'étudier la possibilité de transmettre des aspects de méthodologie à des représentants du personnel par l'accompagnement d'un ergonome lors de la conduite d'une mission ; etc... Il s'agissait ainsi d'étudier les possibilités de transformations des pratiques et des modes de fonctionnement, pour outiller favorablement les membres dans l'exercice de leurs activités spécifiques. Il a ainsi été possible de vérifier si ces pistes de transformations étaient pertinentes et de valider les conditions nécessaires à leurs mises en place.

Actuellement, ces expérimentations sont, pour certaines, toujours en cours et permettent d'étudier dans la durée la capacité de ces pistes d'améliorations à renforcer ces instances et à permettre aux membres d'agir sur les questions de santé, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail au sein des établissements.

L'ensemble de ces travaux ont permis d'alimenter les réflexions du groupe de travail de l'observatoire pour l'élaboration des recommandations. Ces travaux feront également l'objet d'une présentation détaillée, accessible sur la page intranet de l'observatoire, ce qui permettra de rendre compte des différentes actions mises en place et des principaux enseignements de ce travail.

## ANNEXE 7. EXEMPLES D'OUTILS POUR RECONSTRUIRE DES HISTOIRES D'INTERVENTION

---

### 1. CANEVAS VIERGE DE NOTRE JOURNAL DE BORD

---

SUJET	
Date	
Lieu	
Heure	
Acteurs	
1. CONTEXTE	
2. OBJECTIFS VISES :	
3. RESULTATS OBTENUS :	
4. DECISIONS PRISES :	
5. DIAGNOSTIC DE L'EVENEMENT :	
6. DIAGNOSTIC PAR RAPPORT AU PROJET :	
7. COMMENTAIRES AUTRES	

Figure 36 : canevas de notre journal de bord

## 2. EXEMPLE DE TABLEAU CHRONOLOGIQUE

À titre d'exemple, voici les trois premières entrées de l'une de ces chronologies.

Date	Objet	Acteurs	Remarques
XXX X	1 <sup>re</sup> rencontre	Président et Secrétaire	<p>1<sup>re</sup> rencontre.</p> <p>Président coupe beaucoup la parole</p> <p>Secrétaire est un peu effacé</p> <p>Semble y avoir toutefois une capacité à agir ensemble.</p> <p>Difficulté pour présenter le projet et ma démarche (faute de temps et par capacité du président à parler)</p> <p>Je n'ai pas parlé de ma possibilité de participer localement</p>
XXX X	Entretien avec le président	Président et moi	<p>Approfondissement de son parcours, de son approche du CH et [de l'établissement].</p> <p>Bon contact. Il reste à ma disposition pour un autre rendez-vous si besoin.</p> <p>À l'air d'être celui qui dirige le CH (« suffit de hausser le ton et personne moufte »)</p> <p>J'ai présenté la possibilité de participer localement. La sauce à prise et il m'a tout de suite présenté le projet de [...].</p> <p>À mon avis, il ne doit pas être simple à gérer en CH</p>
XXX X	Rdv avec Secrétaire	Secrétaire et  membre CH (un court instant)	<p>Rencontre de l'assistant sécurité, qui organise les visites de terrain</p> <p>Question de la sécu ferroviaire qui n'était pas gérée. Ça s'est organisé rapidement grâce à [...]</p> <p>J'ai eu du mal pendant l'entretien, pas à l'aise, surtout pour lui présenter la possibilité d'accompagnement. Il semble avoir une position où le CH est plus là pour donner un avis sur le travail des autres (notamment COSEC et autre service sécu).</p>

Tableau 24 : exemple du suivi chronologique de nos actions

## 3. EXEMPLE D'ENTREES DANS NOTRE CARNET DE REFLEXION

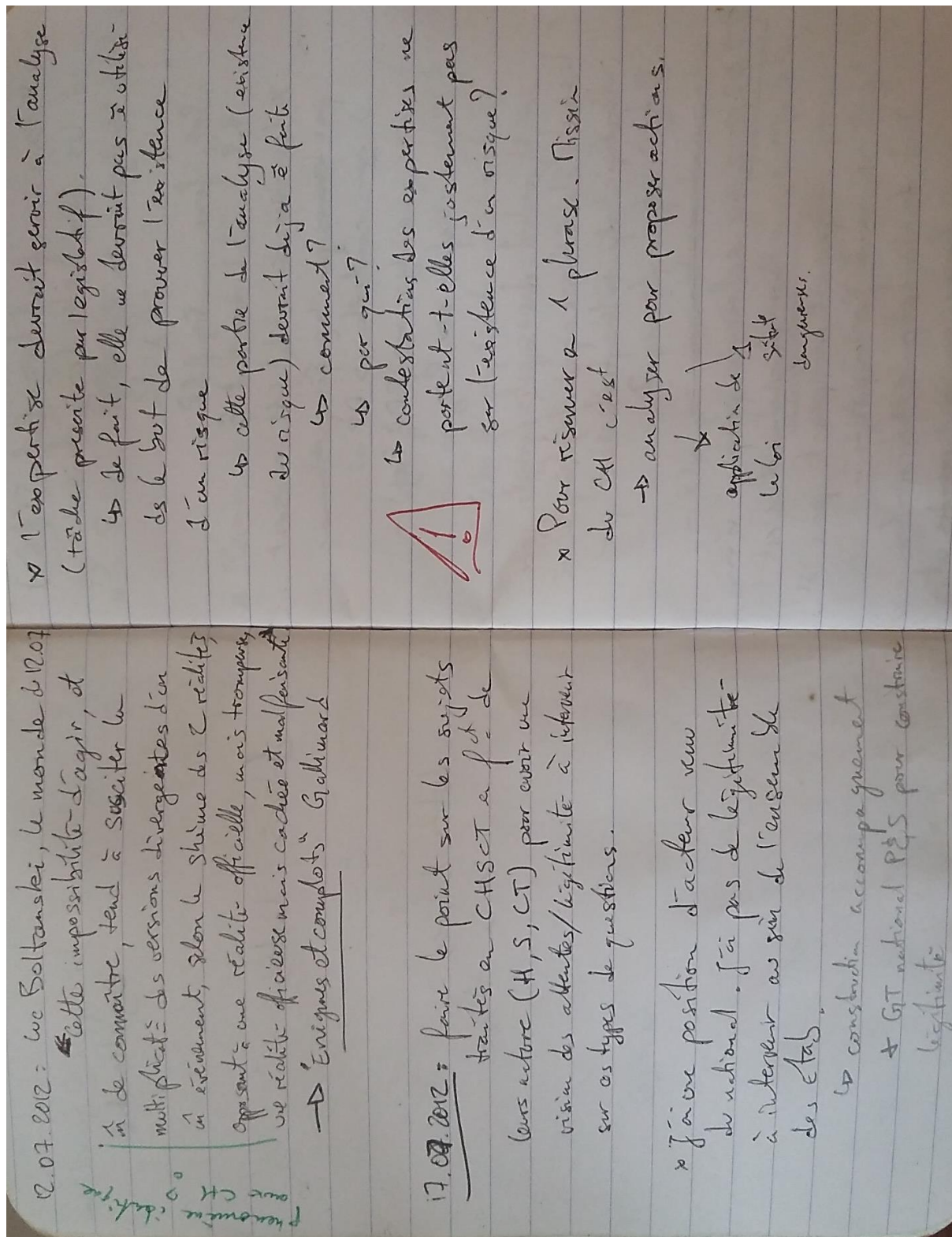


Figure 37 : première entrée de notre carnet de réflexion



## ANNEXE 8. LES DONNEES DE NOS TERRAINS

Nous présentons ici les données disponibles pour chacun de nos terrains. Nous avons distingué celles-ci en fonction de trois critères :

- ceux relatifs à la construction de notre intervention ;
- ceux relatifs à nos données d'analyses ;
- ceux relatifs aux interventions que nous y avons menés.

### 1. POUR L'ENSEMBLE DES CHSCT

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		49				4	38	237 h
Analyse	Réunion	47	41	34	56	128	17	305,5 h
	Action de terrain	8				21	4	
	Entretien	19					12	
Transformation		27				10	20	114,5 h
Autre	Courriel	880						

Tableau 25 : les principaux matériaux à notre disposition

### 2. LE CHSCT D'UN SERVICE NATIONAL

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		11				4	6	54.5 h
Analyse	Réunion	12	27	19	30		5	65 h
	Action de terrain							
	Entretien	4					3	
Transformation n° 1		6				1	6	58.5 h
Transformation n° 2		13				1	8	
Autre	Courriel	320						

Tableau 26 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un service national

### 3. LE CHSCT D'UN INFRALOG REGIONAL

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		10				4	10	65.5 h
Analyse	Réunion	13	2	2	2		3	115 h
	Action de terrain	4				16	2	
	Entretien	8					3	
Transformation		6				7	6	42 h
Autre	Courriel	250						

Tableau 27 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un Infralog régional

### 4. LE CHSCT D'UN ECT

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		5				3	5	32 h
Analyse	Réunion	4	3	10	12		2	32 h
	Action de terrain	1				1	1	
	Entretien	2					1	
Transformation								0 h
Autre	Courriel	50						

Tableau 28 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un ECT

### 5. LE CHSCT D'UNE DIRECTION REGIONALE

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		3				2	1	16 h
Analyse	Réunion	4	1	2	1	32	1	13 h
	Action de terrain							
	Entretien	2					2	
Transformation							0	0 h
Autre	Courriel	55						

Tableau 29 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une direction régionale

## 6. LE CHSCT D'UN TECHNICENTRE

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		5				3	17.5 h	29 h
Analyse	Réunion	7	2	1	6	32	1	36 h
	Action de terrain							
	Entretien	2					2	
Transformation							0	0 h
Autre	Courriel	60						

Tableau 30 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'un Technicentre

## 7. LE CHSCT D'UNE ESCALE

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		5				3	17.5 h	22 h
Analyse	Réunion	4	4		1	32	3	27,5 h
	Action de terrain	1						
	Entretien	1					1	
Transformation		2				1	0	7 h
Autre	Courriel	65						

Tableau 31 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une Escalier

## 8. LE CHSCT D'UNE DIRECTION DE BRANCHE

		Notes manuscrites	Documents			Compte- rendu	Journal de bord	Nombre d'heures total
			Ordre du jour	Annexe	PV			
Construction de l'intervention		10				3	17.5 h	28 h
Analyse	Réunion	3	2		4	32	2	17 h
	Action de terrain	2				4	1	
	Entretien							
Transformation							0	7 h
Autre	Courriel	80						

Tableau 32 : les matériaux à notre disposition pour le CHSCT d'une direction de Branche





## ANNEXE 9. EXTRAITS D'ENTRETIENS

---

Pour illustrer nos propos, nous présentons ici des extraits de nos entretiens. Pour ne pas divulguer des informations confidentielles ou pouvant nuire aux acteurs, nous ne présenterons que les passages utiles à nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms et indiqué en italique nos prises de parole.

### 1. EXTRAIT 1

---

Cet entretien a été réalisé avec deux représentants du personnel du CHSCT d'un service national, Benoît (le secrétaire) et Yvan. Nous avons pu mener une intervention au sein de cet établissement avec deux représentants du personnel, Yvan et Émile. Cet entretien nous permettait d'approfondir notre compréhension.

Ce second extrait aborde la question de la sélection des représentants du personnel pour cette mission.

**Benoît :** sur la désignation des personnes, sur le fait qu'on a un CHSCT où on n'est pas tous dans le même corps de métier, c'est assez difficile, si tu veux. Parce que [Yvan], il a vécu [le service où vous êtes intervenus]. Mais si, admettons, je prends le cas où il n'aurait pas été là, la mission n'aurait pas du tout été pareille. [Les salariés] ce serait peut-être beaucoup moins laissé aller.

**Yvan :** et puis, tu te rends moins compte des difficultés aussi. En étant en situation, après une paire de chantiers, je n'ai pas besoin d'y aller pour savoir ce qui éventuellement peut être amélioré.

**Benoît :** il faudrait que dans un CH comme [le nôtre], il y ait un membre par unité qui s'intéresse à son unité, pour pouvoir aller voir après ce qu'il dit. Nous, ça va, parce qu'on a six postes à la CGT et qu'on arrive à mettre un par métier... enfin, on essaye. Admettons, demain, on a quatre postes et quatre UNSA. S'ils mettent quatre postes [à la même unité], qu'est-ce qu'on fait ? On ne peut rien faire.

### 2. EXTRAIT 2

---

Cet entretien a été réalisé avec deux représentants du personnel, Benoît et Yvan, du CHSCT d'un service national. Nous avons pu mener une intervention au sein de cet établissement avec deux représentants du personnel, Yvan et Émile. Cet entretien nous permettait d'approfondir notre compréhension.

Cet extrait aborde le lien des représentants du personnel avec les encadrants, mais aussi les salariés. Nos propos introductifs rappellent aux deux représentants du personnel que notre intervention avait permis de remonter plusieurs sujets, dont celui de l'organisation des chantiers des équipes sur lesquelles nous intervenons.

*À l'époque, la définition [de notre intervention] était relativement large de ce qu'on devait faire. Ce n'était pas très clair. Ce n'était pas très ciblé.*

**Benoît :** sur l'organisation du chantier, ça a donné quoi ?

**Yvan :** on s'est mis surtout sur l'outillage... parce que l'organisation du chantier...

**Benoît :** ce n'est pas possible de faire bouger.

**Yvan :** le problème, c'est que c'était impossible d'avoir le DPX et... de se caler, c'est impossible. Ils n'ont jamais le temps.

**Benoît :** est-ce qu'on ne pourrait pas demander quelque chose pour la suite ?

**Yvan :** ... demander une implication un peu plus importante.

**Benoît :** je réfléchis. Ça ne peut pas être de la mission ça. Ça serait plus un groupe de travail avec le DPX et le DUO. Là, par contre, on refait avec deux membres du CH pour essayer que le personnel, dans l'organisation, se retrouve...

**Yvan :** On en avait parlé au début, mais c'est hyper compliqué. On avait réussi à les voir une fois. On a pu voir le DUO pour lui expliquer la mission... Ce n'était même pas le DUO, c'était son assistant. Il faut être honnête, tu lui parlais, il écoutait, mais bon...

**Benoît :** le problème du CH dans l'établissement, c'est d'arriver à amener les DUO, pas tellement les chefs au-dessus, à adhérer.

**Yvan :** c'est ce qu'on a essayé de faire. J'ai eu [le doctorant] deux, trois fois au téléphone. Il m'avait bien parlé, il m'avait expliqué un petit peu comment amener les choses pour les impliquer. Mais bon, tu sentais que...

[discussion informelle sur un autre sujet]

*À un moment donné, on se dit, justement, on aurait tout intérêt, si on veut faire bouger les choses, d'intégrer ainsi les DUO, les DPX et tout ça. Et c'est vrai que ça a été difficile. Moi, je n'étais pas là, mais de ce que j'ai compris, ces mecs-là sont submergés de boulot et je pense, c'est ma lecture, qu'ils n'étaient pas forcément persuadés de l'intérêt...*

**Yvan :** c'est ça.

*... ou de la pertinence de l'action du CHSCT. Chose qu'on pouvait retrouver dans le discours des agents. Je ne sais pas si tu te rappelles, quand on les a croisés pendant la semaine de formation.*

**Yvan :** le problème, quand tu arrives comme ça, même quand tu es en mission, le truc, c'est que t'as l'étiquette CHSCT.

**Benoît :** ça, il faut la changer cette étiquette.

**Yvan :** voilà. Pour les DPX, c'est des empêcheurs de tourner en rond. Les mecs, ils vont venir, ils vont voir un truc qui ne va pas : droit d'alerte, droit de retrait, le chantier s'arrête, tu vois. Même en leur présentant un truc où tu leur dis que c'est pour améliorer les conditions de travail, qui permet d'améliorer la productivité, tu leur proposes un truc concret, tu ne viens pas avec des banderoles en train de dire « c'est la guerre ». Non, c'est tout l'inverse. Je pense que cette étiquette-là, c'est ce qui fait qu'ils prennent ça de loin et qu'ils s'en tapent un peu. Moi, c'est ma vision des choses.

**Benoît :** c'est beaucoup plus... quand j'écoutais le contrôleur [le secrétaire du CHSCT d'un ECT, pendant le groupe de travail des présidents et secrétaires] qui expliquait qu'il allait voir les gars tous les mois, que tous les gars le connaissaient... Super ça, comme CH. Mais nous, il faudrait déjà qu'on y arrive sur un corps de métier, après, essayer de faire sur l'autre. Petit à petit.

**Yvan :** regarde, même moi, qui connais les gars, quand j'allais les voir, tu sais...

**Benoît :** oui, mais là, c'est un début. Je suis sûr, on y retourne plus tard, on va les voir, on discute un petit peu. « Comment ça va ? Qu'est-ce que vous avez pensé de ça ? ». Je suis sûr que petit à petit, on va amener un climat de confiance entre nous.

**Yvan :** mouais... Je ne sais pas.

*Comment ils réagissaient quand tu as récupéré la boulonneuse [dans le cadre de notre intervention, nous avons mis en place une phase de test pour que les agents d'une nouvelle boulonneuse] ?*

**Yvan :** devant toi, ils vont dire : « ouais, c'est bien. C'est super bien ». Mais derrière : « de toute façon, c'est bon. Le CH, il se promène, il a du temps ».

[Benoît indique par une expulsion d'air qu'il n'est pas tout à fait d'accord]

**Yvan :** Soyons clair, on est là pour parler. Je te le dis sincèrement.

**Benoît :** Moi, je vais leur dire aussi, on va mettre le point sur les « I ». J'ai été à la voie. Quand j'ai choisi d'être là, à un moment donné... j'ai voulu changer de métier un petit peu, hein.

**Yvan :** donc là, pour eux, c'est normal. Ce qui se passait, c'est normal. Je n'ai pas l'impression que... Et puis, je n'ai pas non plus été leur dire : « voilà, j'ai cherché ça, j'ai passé plusieurs coups de fil au mec, j'ai fait des trucs ». Non : « voilà, on a trouvé ça », point. Tu n'es pas là pour... Pour les mecs, c'est normal. Et puis voilà. Un coup, le problème, c'est les camions qui sont surchargés. C'est quand même trois poids lourds qui coûtent la peau du cul, équipés... C'est quand même bien, t'es quand même d'accord avec moi. Tu as quand même la moitié qui dit « ah ben ouais, les poids lourds... Où est-ce qu'on va se garer ? Comment on va faire ? ».

**Benoît :** le problème, il faut leur faire comprendre aussi, c'est que maintenant, ils sont dans l'illégalité [conduire des camions surchargés].

**Yvan :** voilà, quand je l'ai récupéré... En fait, j'en ai plus parlé au téléphone avec certains gars que quand je suis allé les récupérer... Avec deux, trois collègues de mon ancienne équipe que j'ai eu au téléphone avec qui je parle bien, on s'entend bien : « Alors, la boulonneuse, c'est va ? » « Ah ouais, c'est nickel, ça arrache, ça a du couple et tout ».

**Benoît :** si on y retourne... là, par contre, quand tu y vas, il faut y aller avec des personnes extérieures du CH. Les gars [du CHSCT], ils ne sont pas dans le métier [du service de Yvan] pour avoir leur perception. Peut-être qu'ils auront une autre perception.

**Yvan :** Peut-être.

**Benoît :** parce qu'on a fait beaucoup d'action [sur ce service] avec [un autre représentant du personnel]. Sur les habits, parce qu'il y avait des jeunes qui se plaignaient qu'ils n'avaient pas reçu leurs habits ignifugés. Ça a bougé. Là, il y a eu [notre mission]. Il faudrait voir ce coup-ci comment ils vont nous parler. Ils auront peut-être une autre perception de nous. Ça se fait petit à petit.

Yvan : À voir... Quand ils reçoivent des trucs, je n'ai pas l'impression qu'ils aient la notion que ça vient à la suite d'une démarche du CH.

**Benoît :** ce n'est pas grave à la rigueur.

**Yvan :** mais après, la perception quand tu vas les voir.

**Benoît :** moi, je pense que l'information d'entreprise doit aussi être sur le CH, sur le travail que peut faire le CH.

[...]

*Tu sais, quand tu es allé les voir, on avait échangé un peu, et je t'avais conseillé de dire, plutôt que de demander si la machine va bien, de voir...*

**Yvan :** ... de voir dans quelle situation...

*... dans quelle situation la machine aide. Est-ce que tu as l'occasion de faire ?*

**Yvan :** la réponse, c'est « l'avantage c'est qu'il n'y a pas de boyaux ». Tu n'as pas de boyaux au cul de la bécane qui t'emmerde... la maniabilité du truc. Dans toutes les situations, elle est mieux que l'autre, quoi.

*Finalement, pas que dans la situation de boulons injectés.*

**Yvan :** non, non. Dès que tu dois défaire ou mettre sur boulons provisoires... quand tu rivettes, tu mets des triplures, donc tu mets un boulon sur deux... Le mec, il va prendre ça, "clac", "clac", il ne se fait pas chier à tirer le boyau. « Tiens, coupe-moi le boyau ». Non...

**Benoît :** Dès fois, pour faire trois, quatre rivets... on ne peut pas trouver une machine qui fasse ça ?

**Yvan :** Non, pour les rivets, t'es obligé d'avoir du pneumatique et du... Mais, non, là-dessus, ils sont contents. Je leur ai parlé des lampes. Je leur ai expliqué qu'on a essayé d'en avoir en prêt, mais que c'était compliqué. Je leur ai quand même présenté le type de lampe. Avantages, inconvénients. Donc, elle fait peut-être 9 ou 10 kg, y'a pas de fils, faut la rebrancher tous les soirs quand t'as fini ton chantier, mais elle a 10 heures d'autonomie, tu peux l'aimer. Je te dis, je leur ai parlé de la situation optimum avec ce qu'on avait pensé trouver comme outillage, les avantages que ça pouvait représenter pour eux. Rien qu'un chantier de boulonnage, je leur ai dit : « vous n'avez pas de groupe, pas de compresseur, pas de boyaux. Vous avez que votre frontale. Il y en a un qui prend une mallette, l'autre qui prend l'autre, et puis voilà.

*Comment ils ont réagi là-dessus ?*

**Yvan :** les mecs, ils te regardent, ils sont comme ça [dubitatifs].

*Je ne sais pas si tu te rappelles, la première fois qu'on a commencée à leur parler de la boulonneuse, la réaction de base : « ça n'ira pas ». Je pense, tu me dis si je me trompe, que le truc sur lequel on a le plus avancé, c'est le fait que les équipes se disent « oui, c'est possible, on peut nous amener des nouveaux outils »...*

**Yvan :** ... « qui correspondent à nos attentes et aux besoins ».

*La première fois, la discussion majoritaire c'était « ça va aller pour deux, trois boulons. Et puis après, ça va être la merde. Nos vieilles machines, finalement, il n'y a que ça qui fonctionne ». Il y avait un peu cette logique « on ne trouvera jamais quelque chose qui corresponde » et on se retrouve... un discours un peu fataliste : « On se retrouve avec des vieux trucs, et en chier au boulot, ça fait partie du truc. Et on se fera tout le temps chié avec les boyaux ». C'est pour ça que je voulais savoir, quand a présenté la lampe, et ce qu'ils ont dit « de toute façon, ça va pas aller » ou est-ce que le fait d'expérimenter...*

**Yvan :** je leur ai dit que c'est le même principe que la boulonneuse, mais en lampe. Pas de fils, pas de bruit, pas de contraintes, pas de trucs dans les pattes, tu te déplaces comme tu veux. Tu es complètement autonome. Tu mets ton masque, ta frontale.

### 3. EXTRAIT 3

Cet entretien a été réalisé avec deux représentants du personnel, Benoît et Yvan, du CHSCT d'un service national. Nous avons pu mener une intervention au sein de cet établissement avec deux représentants du personnel, Yvan et Émile. Cet entretien nous permettait d'approfondir notre compréhension.

Ce troisième extrait aborde la question de la sélection des représentants du personnel pour cette mission.

*Si on fait un peu le listing de ce qu'on a fait. Il y a quand même une présentation aux agents pour cibler ce qu'on voulait voir...*

**Yvan :** ... et qu'ils nous parlent de leur métier.

*Comment tu as trouvé ça ?*

**Yvan :** moi, par rapport à ce que je m'attendais des gars, j'étais agréablement surpris parce, qu'il y avait une participation... qui était même trop importante, qui allaient dans tous les sens. Sur le coup, c'est vrai qu'ils ont participé. Après, le souci c'est qu'on n'a pas pu voir toutes les équipes. Mais bon, on n'a pas pu. Comme prêter le matériel aux trois équipes, on n'a pas pu non plus. Il aurait fallu une voiture de location toutes les semaines et toutes les semaines bouger et ramener à une équipe, et tout. C'était un peu...

*Pourquoi ça aurait été bien de voir toutes les équipes ?*

**Yvan :** pour tous les impliquer et puis...

[Yvan s'absente pour répondre au téléphone]

*[à Benoît] au début, Yvan... Émile aussi, mais surtout Yvan, disait : « finalement, les situations, on les connaît. Ils ne vont pas vouloir parler »*

**Benoît :** je me rappelle à la première réunion du CH, il avait dit : « on n'aurait jamais cru que les gars auraient autant participé ». Ils croient toujours ça...

[Benoît reçoit un appel aussi]

[reprise, toujours sans Yvan]

**Benoît :** moi, j'ai remarqué. Les gens ont souvent un peu peur... Les gars parlent au bout d'un moment. Quand tu leur exposes les sujets... Je reviens au truc des DUO. Il faut que lui annonce le projet du CH. Mais après, il ne faut pas qu'ils participent, parce que sinon, les gars parleront plus... Je me rappelle que la première fois, il a dit « on ne pensait pas que les gens allaient parler » et pour finir, on est parti sur beaucoup de sujets. Mais plus que trop, donc c'est que...

*C'est ce qui permet de cibler, de définir le sujet.*

**Benoît :** ...de la méthodologie à mettre... Travailler, à force de faire. Quand les gens s'expriment, les laisser parler. Et puis après, bien noter le sujet et puis après exploiter le sujet.

**Benoît :** ...une préparation à faire avant d'aller voir les gars. Quand tu te pointes sans préparation, qu'un petit peu... Les gars, ils rentrent dans le sujet et tu te fais avoir. Il faut anticiper avant...

[Yvan revient]

*Je revenais un peu sur le compte-rendu de la mission. Finalement, s'il y a un enseignement qu'on peut remonter en CH, c'est que le fait d'aller voir les agents et avoir un temps de discussion avec eux en dehors du chantier justement, sur « qu'est-ce qu'on va faire », on se rend compte que les agents ont plein de choses à dire et que c'est utile pour ça. On apprend plein de choses à ce moment-là. Et que ça nous a permis de cibler plein de sujets, beaucoup*

*plus larges que ce qu'on avait. À l'époque, on était vraiment sur la question des outils, je ne sais pas si tu te rappelles. On se posait des questions sur les collectifs de travail, sur l'organisation des chantiers. Même si on ne les a pas traités par la suite, ça nous a permis, en CH à travers notre présentation, de se dire, il est peut-être des trucs à surveiller. Il y a peut-être la partie organisation des chantiers ; on se le garde en tête. Et la partie collective de travail, ça a l'air un peu tendu entre eux ; on se le garde en tête. Et les outils qu'on va gérer, finalement. Et peut-être d'autres choses pour améliorer les conditions de travail. Un des enseignements, c'est que ça permet de relever les points sur lesquels le CHSCT va être attentif. Pas forcément dans le cadre de cette mission, je pense...*

**Benoît :** ça serait bien de mettre qu'il y a un gros travail de fait sur l'outillage, mais que ça pourrait se poursuivre dans le cadre d'un groupe de travail sur l'organisation. Et ça, ça ne peut pas se faire que le CH à mon avis, pour dire que ce n'est jamais fini.

*Je note organisation du travail, outils, collectif de travail. Au début, on voulait aller un peu sur tous ces sujets-là. Et puis, très rapidement, on s'est dit...*

**Yvan :** ...on laisse tomber. C'est aussi que les dates, nous, avec le DPX, une visite de chantier qui corresponde, c'était juste... Voilà quoi.

*Des difficultés à approcher l'organisation du chantier.*

[Discussion sur autre sujet]

*On a oublié aussi le contact avec les fournisseurs.*

**Yvan :** ça aussi...

**Benoît :** après, c'est le boulot du CH même. Est-ce que c'est le boulot du CH ?

*C'est une question que je voulais remonter. Yvan a passé énormément de temps.*

**Yvan :** y a plein de trucs à prendre en compte là-dedans.

**Benoît :** le problème... Là, il a fait avec un ordinateur personnel. À un moment donné, le CH, soit il a les moyens, soit il ne les a pas.

**Yvan :** dans ce cadre-là, si ce n'était pas moi, on aurait dit qui ? Le DPX ?

**Benoît :** le DPX, il n'a pas le temps.

**Yvan :** bah voilà. Et sans dire que j'ai la science infuse ou quoique ce soit, je pense que j'étais plus à même d'appeler le mec, connaissant le boulot, les contraintes, ce qui... Pour moi, c'était logique. Dans ma tête, c'était logique que je le fasse. Je savais ce que je demandais. Quand il me parlait d'un produit, les couples de serrage, ça me parlait. Pour moi, c'était logique. Alors après, il y a peut-être d'autres situations... Dans ce cadre-là, ça ne me choque pas.

*Je vais noter « experts »*

**Benoît :** dans ce cas-là, on peut dire un expert, qui peut être le membre du CHSCT.

**Yvan :** mais est-ce que son implication peut être la même ? Mis à part la musique d'attente, je trouve ça bien. Tu vas sur Internet, tu regardes. Après, tu sais exactement ce que tu cherches. Tu sais quels mots taper. Pour moi, c'était super rapide de trouver des trucs. En une soirée, j'avais trouvé les lampes, les machins et tout. Après, je passais les coups de fil. Après, j'ai eu deux, trois boîtes qui m'ont dit : « bah non, on ne fait pas ce type de matériel ».

**Yvan :** je me sens pareil à éventuellement le DPX, qui réclame des habits, des trucs comme ça. Je me dis, si les mecs, ils ont les mêmes bonhommes au bout du fil... je dis à [DPX] : « franchement, je te comprends qu'au bout d'un moment tu pètes un plomb ». Eux, ils appellent pour la peinture, des machins, des rivets. Si à chaque fois qu'un tocard comme ça t'envoie 15 fois dans les cordes, au bout d'un moment, littéralement, tu laisses pisser. Je pense que ça, c'est un truc qu'on peut mettre en avant par rapport aux difficultés qu'ils ont des fois pour de la

matière. Je pense qu'ils doivent rencontrer des mecs comme ça quand ils commandent. Et après, il faut faire les papiers, les bons de commande, ce n'est pas reçu, ce n'est pas la bonne adresse. C'est hyper lourd. Là, tu te rends compte que pour une lampe, tu passes trois jours au téléphone et puis tu ne l'as pas. C'est un truc qu'il faut mettre en avant aussi.

*Après sur la phase de test. Autant au début, j'étais là, autant pour les tests, t'étais pratiquement seule. La phase de test, qu'est-ce que t'en penses ?*

**Yvan :** ce qui m'embête le plus, c'est qu'on n'ait pas pu faire le test aux trois équipes. Je l'ai présenté à une équipe incapable de la tester, parce qu'à ce moment-là, ils ne faisaient pas de boulons. J'ai montré la bécane : « ouais, c'est pas mal ». Ceux à qui j'ai prêté, ils sont super contents. Le top, à la base, notre démarche, c'était vraiment d'impliquer toutes les équipes, les agents et leur montrer. Voilà, on n'a pas pu faire autrement. Malgré tout, je pense que les équipes qui n'ont pas pu tester la bécane, quand on leur donnera, ils auront le même ressenti que celle qui a essayé, quoi. À la rigueur, sur les trucs à faire. Sur les trucs à leur faire tester, c'est au début d'année prochaine. On a les trois équipes en même temps. L'histoire des raccords... De les faire essayer.

**Benoît :** pour le CH, ça donne du...

*Finale, en termes de résultat ?*

**Yvan :** on peut parler que de la boulonneuse, malheureusement. Les agents ne voulaient pas la rendre. Ça suffit comme conclusion.

**Benoît :** s'il faut donner une note : 10/10.

*Les agents ne voulaient pas la rendre. Je pense effectivement que c'est un truc très bien. – Il y a à préciser en CH : moins de risque de chute*

**Yvan :** moins de matériel à trimballer : compresseur, groupe électrogène, boyaux, câbles. Augmentation accrue de la productivité. T'as pas besoin de compresseur derrière le camion, avec des difficultés à faire des manœuvres, te garer et tout.

*Sur certains chantiers, rapidité intervention.*

**Benoît :** sur les chantiers d'urgence, ça peut être pratique. Mettre tout ça dans une bagnole.

**Yvan :** les lampes, on leur a présenté

*Tu disais que le DPX...*

**Yvan :** ... Ils vont commander, ouais. Les raccords rapides. Je vais voir ça avec l'assistant du DPX. Moi, j'ai les coordonnées, toutes les références, les diamètres. Donc, c'est bon. Et on continue la recherche sur les pétards à rivets. Il y a une ou deux boîtes, essayez de voir pour faire des essais avec eux

*et sur les enseignements de la démarche ?*

**Yvan :** être capable de passer une mission en commercial d'ici peu de temps... [rire]. Perso, j'ai bien appris. J'ai bien aimé la façon dont on a échangé. C'est vrai qu'ergonome, je connaissais le terme... Le vrai rôle d'un ergonome, sans plus. Par la manière que tu avais de... Quand je te présente une situation, tu me disais « plutôt que de la voir comme ça, si tu la voyais comme ça ». À l'inverse, j'ai trouvé ça super bien. J'ai trouvé très enrichissant. Et puis voir... Quand moi il me semblait qu'il y avait un problème ou un truc qui était négatif, tu nous le présentais d'une autre manière, en disant « bah ouais, c'est négatif, du coup, ça peut peut-être t'apporter ça et tu vois que... ». De ce côté-là, je suis très content d'avoir fait la mission. Après, au niveau global, ça bouge pour les [équipes]. C'est bien. Ça fait moins de pénibilité pour le travail, moins de risques... Tu peux reprendre ce qu'on a vu là, dans les résultats.

*Et sur la mission ?*



**Yvan :** ben, trop par à-coups, trop saccadés. C'est vrai que... [Le doctorant], on savait qu'il avait d'autres trucs à côté. On faisait beaucoup par téléphone. Il me disait : « je ne pourrais pas être là. Tu y vas, tu me tiens au courant » ou je l'appelais avant. On se tenait au jus. Y a pas de souci.

[Discussion informelle]

*Ca bouge pour les [équipes]. Ils ont une autre vision sur la capacité à trouver des nouveaux outils.*

**Benoît :** il y avait eu un essai de fait tout au début de [la création de l'établissement] avec le docteur. C'est le docteur qui a fait ça avec un COSEC. Il est allé voir les [équipes] et ça n'avait pas tellement marché.

*Sur les questions des outils ?*

**Yvan :** sur les vibrations ?

**Benoît :** oui.

**Yvan :** j'étais là moi, quand ils ont fait les tests.

**Benoît :** peut-être que c'est le CH, c'est mieux. On est plus proche.

**Yvan :** leur truc là, avec les vibrations, c'était un truc de fou. C'est simple, la courbe, elle sortait carrément de ...

**Benoît :** le rôle du CH, c'est tout ça. C'est prendre les salariés pour parler avec. Faut pas qu'on devienne des patrons non plus, sinon c'est foutu.

**Yvan :** je pense que la problématique... Leur vision du CH, ça reste très syndical du truc, donc très dans le conflit. On appelle CH quand il y a un conflit. Pour eux CH=CGT=conflit. Ils appellent quand il y a du plomb, quand c'est la merde. Mais pas pour « on pourrait peut-être en parler, faire bouger les choses pour que ça s'améliore ». Non, c'est tout de suite dans le dur.

**Benoît :** le problème, la CGT, c'est comme ça aussi.

**Yvan :** oui... [...] Bon, ton avis sur la mission Benoît.

**Benoît :** ben, je savais qu'on allait trouver des trucs. Surtout quand le président dit « je mets carte blanche ». C'est important.

## 4. EXTRAIT 4

---

Ce troisième extrait, tiré d'un autre entretien mené avec Benoît à propos d'une seconde intervention menée au sein de l'établissement, permet de prolonger cette question. Alors que nous étions en train d'évoquer cette intervention, qui consistait à accompagner des représentants du personnel dans les groupes de travail de l'établissement, celui-ci m'évoque une nouvelle proposition du président pour continuer à travailler selon cette modalité. La veille de l'entretien, le président propose aux représentants du personnel un nouveau groupe de travail, pour donner suite à celui auquel nous avions participé.

**Benoît :** Hier, on a voté pour un groupe de travail. [données confidentielles]. On ne va pas faire de groupe de travail, parce qu'on a eu quatre contre trois. Quatre contre, trois pour.

*Vous aviez une réunion hier ?*

**Benoît :** non, on a eu une réunion de DP, mais comme tous les membres étaient là sauf un... il fallait que pour le 23, on ait un CH extra justement sur les vêtements de travail et le patron voulait nous faire faire un groupe de travail pour les vestiaires complémentaires. Pour qu'on trouve, en fonction des postes de travail, des priorités à certains – parce qu'il n'a pas le budget complet – pour décider à qui on les donne en premier et on les renouvelle tous les combien de

temps, en fonction du métier, puisqu'il y en a qui vont moins user les vêtements que d'autres. Il y en a qui sont moins sous la pluie...

Moi, je le savais déjà, parce que la journée d'avant, le président nous en avait parlé à Victor, moi puis un autre membre lors des notations. Comme le lendemain, il y avait tous les membres en DP sauf un, j'ai dit « on va vite faire une autre réunion » – comme ça hein, ce n'était pas... – pour voter là-dessus. Et puis le président est revenu expliquer ce qu'il souhaite. Après, quand le président est parti, j'ai essayé de dire les pour et les contre. Mais ça n'a pas marché.

*Les pour et les contre, c'était quoi ?*

**Benoît :** pour moi, le pour, c'est que ça nous permet d'avancer beaucoup plus vite et que les gens ont les vêtements beaucoup plus rapidement. Puis ça permet de... parce que moi, en plus, j'avais demandé que les DPX participent avec nous au groupe de travail, pour pas qu'ils disent... parce que souvent, les DPX disent « c'est le CH qu'a fait ». Là, ils étaient avec nous, ils ne pouvaient pas dire ça. Bon, c'est un peu pour motiver, que les gars disent oui. Je trouve tout à fait normal qu'on se positionne sur les périodicités de remplacement. C'est quand même notre travail. Je trouvais tout à fait normal qu'on prenne une position.

*Ceux qui refusaient, ils refusaient par rapport à quoi ?*

**Benoît :** ben déjà, l'UNSA, c'est moi qui étais bête. J'ai dit que je savais déjà ce que Victor allait répondre. Je n'aurais jamais dû dire ça. Comme je dis ça, ben déjà, les deux de l'UNSA ont dit non, et puis voilà. Et puis il s'est trouvé que Basile, c'est systématiquement non, alors... Même quand c'est bien, il dit non. Alors, c'est bon, tu laisses tomber. Après, il restait Stéphane, Bertrand et puis moi.

*Donc du coup, en minorité. Alors finalement, le groupe de travail, ce n'est pas quelque chose qui plaît.*

**Benoît :** le problème, c'est que les gens se fient trop... ne cherche pas à comprendre du bon fondé du... Ils ne cherchent même pas. Ils s'en foutent dans une certaine limite. En plus, ça ne les intéresse pas, l'UNSA. Ce n'est pas pour être méchant. Ils sont opérateurs sur des [engins]. Eux, ils n'auront jamais de vêtements Hautes Visibilités. C'est pour ça que je dis que je ne comprends pas pourquoi il n'y a qu'un CH à [notre établissement]. On a des métiers carrément différents, les engins et puis tout le reste. Tu vois, même là, tout l'établissement aura des vêtements de travail, sauf [le service A], ils n'en auront jamais. C'est tout comme ça. Eux, ils ont un régime de travail qui n'est pas le même que le nôtre. C'est pour ça que je trouve tout à fait normal de scinder le CH en deux. Parce que là, on se retrouve avec des... voilà...

*... Avec trop de sujets à traiter en même temps...*

**Benoît :** non. On se retrouve avec huit membres où il y en a quatre, quand c'est des sujets [du service A], ça leur passe... ce n'est pas intéressant pour eux.

*Et inversement, quand on est à d'autres sujets, c'est les autres...*

**Benoît :** voilà, c'est pareil pour les autres pour les autres sujets. Pour moi, c'est une erreur sur un gros établissement comme ça d'avoir un seul CH.

## ANNEXE 10. RESUMES DE DEUX REUNIONS ZERO

### 1. LE CHSCT D'UN INFRALOG REGIONAL

Par souci de confidentialité, nous ne pouvons retranscrire les discussions dans leur intégralité. Nous présenterons ici les sujets évoqués.

Heure	Sujet
9'15	présentation des membres
9'25	désignation du secrétaire
9'28	discussion sur la mise en place d'un secrétaire adjoint
9'35	discussion sur la mise en place d'un règlement intérieur
9'41	Définition du nombre d'heures de délégation
9'53	Récapitulatif des adresses et numéro de téléphone des représentants du personnel
9'55	Budget de fonctionnement
10'04	Convocations
10'08	Calendrier des prochaines réunions
10'31	Local CHSCT
	Mise à disposition d'une voiture
10'55	Mise à disposition d'EPI et de matériels
11'18	Adresse mail commune
11'21	Rédaction des procès-verbaux

### 2. LE CHSCT D'UN SERVICE NATIONAL

Par souci de confidentialité, nous ne pouvons retranscrire les discussions dans leur intégralité. Nous présenterons ici les sujets évoqués.

Heure	Sujet
9'00	Distribution d'un projet de règlement intérieur
9'03	Présentation du président
9'06	Désignation du secrétaire
9'10	Discussion sur les modalités de transfert des procès-verbaux aux agents
9'18	Définition du lieu des réunions du CHSCT
9'21	Discussion sur les heures de délégation
9'32	Discussion sur nombre de réunions annuelles
9'42	Mise à disposition d'une voiture
9'49	Vote du règlement intérieur – levée de séance
10'09	Reprise – refus des représentants du personnel de signer le règlement intérieur
	Négociation sur le nombre de réunions et le nombre d'heures de délégation – refus du président
10'25	Levée de séance
11'40	Reprise – signature du règlement intérieur



# ANNEXE 11. LES DONNEES A NOTRE DISPOSITION POUR UNE VISITE D'INSPECTION

---

Nous présentons l'ensemble des données à notre disposition pour une visite d'inspection particulière. Nous présentons pour cela nos notes lors de la visite, le compte-rendu de cette visite, un extrait des échanges lors de la réunion ordinaire, ainsi qu'un extrait du procès-verbal.

## 1. OBSERVATION D'UNE VISITE D'INSPECTION

---

Voici un exemple des notes que nous avons prises dans le cadre d'une visite d'inspection. Les notes en italique correspondent aux notes que nous avons prises suite à la visite, lorsque nous reprenions nos observations pour les compléter.

Local [X]

06.02.2013

Présent : DU – 3 salariés ( ? ) COSEC présent – Médecin du travail [MdT] RP1  
[représentant d personnel] – AS [assistant sécurité]

**RP1** : je ferai le compte-rendu parce que le secrétaire n'est pas là. (*La visite débute par un café dans salle de pause*)

9'35

- Il semblait parler des échelles *et interdictions de les utiliser*
- Ils (*agents + DU*) discutent de l'organisation des travaux avec échelles
- Les lieux d'intervention de [l'équipe] appartiennent à RFF
- interroge la compo du service
- 5 : DU, 2 qualif C, 2 qualif B. l'ensemble du service est là sauf 1 qui est blessé.

Ce service dépendait d'une autre structure. -> Avec changement de janvier, il a été réintégré [à l'établissement] (il était déjà, avant cela, à [l'établissement])

RP 1 (à la DU) : on essayera d'organiser ça ... les échelles

- Salarié parle des contraintes de l'utilisation d'un type d'échelle (*avec nacelle de protection*)
  - o « ça va pour la moitié »
  - o Transfo du mauvais côté
  - o DU abonde dans son sens
- (*DU*) question de travail de nuit pour certain transfo
- COSEC s'interroge sur la raison de placer les fusibles en hauteur
  - o RP 1 explique (ou du moins donne une raison)

**RP 1** : le problème, c'est maintenant (*en attendant une solution*), comment on fait ?

- *Obligation du Code du travail*

MdT demande la hauteur d'intervention

- *Jusqu'à 4 m*

Les salariés discutent de la mise en place de l'échelle (*description de l'activité*)

- Où ils la posent
- Mise en place d'une ligne de vie

**Salarié** : c'est qui qui nous embête ? C'est la SNCF ou l'inspecteur du travail ?

- AS : c'est pour votre sécu
- RP1 : en même temps, il ne faut pas empêcher les agents de travailler
- DU : et en travaillant de nuit ? -> *pour avoir plus de temps pour installer échafaudage ?*
  - o RP1 : ça ne changera rien

Ils discutent de solutions possibles

RP1 décrit les moyens qu'ils ont dans son service

- Nacelle, échafaudage sur remorque...
- MDT : ce serait transposable à [ce service]
  - o RP1 : nacelle, ce n'est pas le cas, y a trop de voies à traverser

AS s'interroge sur la durée des prestations

- ½ jour par transfo

8'50

**RP1** : il aurait fallu autoriser temporairement l'échelle, le temps de trouver d'autres possibilités que d'interdire d'un coup

- Ça, c'est du ressort du DET

**AS** : il faudra planifier

Discussion porte sur l'articulation des plannings entre différents services/unités

Il approche la question par la programmation des chantiers

- En relation avec les besoins d'interception ( ? )

Un salarié décrit les tâches à réaliser aujourd'hui : « on doit être 7 et on est 3. Comment on va faire ? »

- Remonte problème de pile : « on va travailler dans le noir »
  - o Question de contrat-cadre

Discussion entre COSEC et RP1 sur leurs notes (RP1 trouve que COSEC prend beaucoup de notes)

- **COSEC** : y a des choses que tu notes qui ne m'intéresse pas.

9'57

RP1 demande comment s'organise le chantier

- Qui déterminer le nombre d'agents qui interviendront ?
  - o *DU et agents donnent éléments de réponses*

Ils semblent relativement libres pour organiser le travail en fonction de la météo

- Salariés : même si c'est plus dur avec le nombre qu'on est

**Salarié** : je change de sujet. Pour le gaz (qui sert à cuisson)

- **RP1** : on fera une tournée après
- La question que se pose le salarié, c'est de la remplacer quand elle est vide.
  - o Se pose aussi la question du risque (et du droit) d'avoir une bouteille en intérieur  
(pour RP1, et du coup, ce point est débattu ensemble)

RP1 les interroge sur l'électricité du bâtiment

- Et les consignes incendies - > mise en place par COSEC
  - o **Salarié** : non, ça va, on est à jour
    - *Ils iront contrôler par la suite les documents de références*

9'10

RP1 propose de faire un tour

Suite à MdT qui inspecte four, ils discutent du ménage

- Qui le fait ?
- Quelle période ?

AS rappelle à RP1 de prendre des photos *RP1 sort son appareil. AS avait aussi amené le sien*

RP1 : y a pas de problèmes ici ? (sans la cuisine)

- DU et salariés : non, c'est bon

**RP1** : sur la fontaine, ça va ? Parce que parfois, on a des problèmes avec ça  
*Sujet déjà débattue précédemment amène point de vigilance – également visible sur question sur poids véhicules*

- *DU précise que l'entretien a été fait y a pas longtemps*

RP1 va contrôler tuyau de gaz

- « il est trop tendu le tuyau »
  - o Il bouge la bouteille *pour détendre le tuyau*

On passe au vestiaire

- RP1 prend une photo
  - o Il rentre dedans et constate que le radiateur est obstrué
    - Il fait appel à la COSEC pour le soutenir
  - o Ils discutent sur où on pourrait placer le radiateur

MdT et COSEC arrivent à une petite salle/alcôve et s'interrogent sur l'utilité de la salle

- C'était une salle informatique pour les agents, mais il y a des fuites d'eau
- La salle n'est donc plus utilisée

Dans atelier : Ils ont installé des rangements en hauteur (type mezzanine)

- Ils n'ont pas pu couvrir toute la surface
  - o Ils ne savent pas pourquoi
  - o *Un plan fait main est conservé par agents*

Alors qu'on ressort, RP1 interroge sur arrêt coup-de-poing pour arrêter l'électricité

- Y a pas, sauf sur machine
- Ils doivent aller au disjoncteur *qui se situe dans le couloir*

Sur un baudrier + corde, cosec voit un moyen d'identification, elle demande à RP1 de prendre une photo

Lors de la visite, il arrive que toutes les personnes soient dans discussion à part => intérêt de mettre en commun notes suite à visite ?

9'30

On est dans l'atelier. COSEC, RP1 et un salarié discutent des gants qu'ils utilisent

- Le salaire va chercher les gants qu'ils utilisent
- C'est des gants médicaux
  - o Au début, RP1 ne sait pas s'ils conviennent
  - o Il lit que ça ne protège pas contre chimique *COSEC s'éloigne et va discuter avec agent*

Pendant ce temps, COSEC et salarié parlent coup-de-poing

Sur coup-de-poing coupure

- La meuleuse est branchée sur coup-de-poing (comme perceuse)
  - o Jeune salarié pense qu'elle coupe
    - Ancien dit que non
    - Ils testent
    - Le coup de poing ne marche pas

Ils sont devant disjoncteur

Salarié dit qu'ils sont aux normes et qu'ils n'ont pas besoin d'arrêt coup-de-poing.

- RP1 n'est pas d'accord

RP1 est avec salarié et contrôle documents

Sur un panneau d'indication d'extincteur peu visible (repéré par RP1 alors qu'il contrôle date dessus)

- Salarié le prend et le place ailleurs

9'50

COSEC discute avec salarié sur protocole de maintenant et suivi des opérations

9'55

COSEC s'interroge où est Document unique

- AS et elle discutent sur comment sont informés les agents d'où se trouve le document unique
  - o Les 2 savent où il est
    - AS le sort
    - La COSEC lui demande de le remettre en place et veut que ça soit les agents qui lui montrent (elle veut s'assurer qu'ils savent où il est)
    - *Les deux discutent des visées pédagogiques de cette démarche*

Elle s'en va, sans voir réglé cette question

- Elle est allée dans la cuisine et regarde le registre incendie avec RP1

Elle revient traiter la question du document unique. Elle pose la question aux agents qui montrent autre chose que le classeur où il est

10'05

On sort voir les voitures

- Discussion sur surcharge
  - o *Encore une fois, expérience passée amène un point de vigilance lors de la visite ultérieure*

10'15

Discussion pour aller visiter un site. Ils se posent la question de l'intérêt. *Il semble que l'argument principal soit la présence d'un palan. Je fais l'hypothèse que RP1 voulait voir son suivi*

CH discute de la différence entre

- Visite tri
- VP => visite planifié
  - o Doit être fait par encadrement

Le président souhaite que les deux soient faits à la même occasion

10'25 départ

10'35 arrivée -> local à côté de [établissement]

RP1, AS, DU et MdT regardent peu au hasard : étiquettes, bac de rétention pour produits



Les notes de RP sont une liste de point -> pas de descriptif

*Hypothèse : il ne note que lorsqu'il considère qu'il y a un problème => analyse sur le coup  
=> peu de mis en relation entre facteurs par analyse de notes*

Discussion des salariés qui doivent faire ménage quand ils interviennent

- « on est considéré comme des femmes de ménage »
- Nous, on nettoie nos parties
- **RP1** : le problème, c'est les parties communes
- Agent : non, c'est à eux

10'55

RP1, COSEC et agent discutent de l'agencement des locaux et de la répartition des zones entre ici et leur local [du début de la visite]

AS pose la question de ce que c'est pour eux une bonne journée (en me regardant) (*exemple de modification de comportement suite à ma présence*)

- Cf. 1<sup>re</sup> visite
- Pour RP1, les problèmes qu'ils remontent font partie du métier « ça toujours été comme ça »
- Leurs problèmes arrivent du fait qu'ils sont considérés comme prestataires « il faut qu'ils interviennent avec quelqu'un »
  - o « on a du mal parfois à avoir quelqu'un de dispo »
    - AS amène sujet de co-activité et gestion de sécurité
      - Qui est l'agent sécurité

11'15

AS demande aux agents quand était la dernière visite du CH

- Ils ne s'en rappellent pas

CH reporté au 21 février

- MdT est COSEC pas au courant

11'25

Fin

Départ à pied avec RP1 et MdT

Discussion sur visite jusqu'à 11'35

*RP1 relève que le plus dur pour eux, c'est d'être prestataire et de dépendre des agents des autres services pour travailler*

- *Ils aiment leur travail*

*Pourtant, le plus gros de la discussion porte sur les échelles. Il semble que ce point lui tienne particulièrement à cœur.*

### 3. COMPTE-RENDU

---

#### **Visite locaux [X] du 06/02/2013:**

#### **Compte-rendu de [RP 1], membre du CHSCT de l'ALOG**

**Date:** 06/02/2013

**Lieu:** [X]

#### **Participants :**

[Médecin du travail], [RP 1] membre du CHSCT, [AS] assistant Sécu, [DU], COSEC, Yann Poley

3 agents de l'équipe [X]

#### **Objet :**

Cette visite programmée s'inscrit dans le cadre des visites exercées par le CHSCT de [Infralog régional]

L'équipe est composée de 5 agents dont une qualif D, 2 qualifs C, 2 qualifs B

#### **Compte rendu :**

Ce matin-là une maintenance programmée est annulée par manque de personnel de l'équipe [X].

Les agents nous invitent à prendre un café et après les présentations d'usage nous expliquent leur organisation et leur travail.

Les agents travaillent en « prestations » pour l'InfraPôle de [X] pour l'entretien des transformateurs sur la Région de [X]

Ils dépendent d'eux pour l'organisation et la mise à disposition d'un agent SE pour la consignation coté BT et d'un agent CAT pour la partie HT, Ils ont besoin également d'un agent Sécurité de l'Infrapôle pour la partie ferroviaire.

Les agents se trouvent souvent confrontés à un manque d'intérêt de la part du SE d'Infrapôle pour leur mission qui voient souvent leur chantier annulé au dernier moment.

L'entretien d'un poste est précédé d'une visite préalable pour élaborer un contrat de « sécurité » qui précise les modalités d'intervention et les responsabilités de chacun.

Les agents sont amenés à faire des distances importantes avec leur matériel et ne disposent pas de moyen pour leur faciliter la tâche comme une chenillette.

Jusqu'alors les agents du [X] pour accéder aux transformateurs disposaient d'une échelle en bois prêtée par l'équipe caténaire

Depuis peu et suite à l'interdiction de l'échelle comme poste de travail les agents ne montent plus faire une partie de la maintenance ne disposant d'ailleurs plus de l'échelle en bois.

Le DU annonce qu'il va commander des échelles sécurisées type Audinnov et qu'une tournée de tous les postes va être effectuée pour déterminer

Commentaire CHSCT : Le code du travail est formel sur ce point, néanmoins fallait-il interdire si brutalement l'usage de l'échelle traditionnelle, les agents se retrouvant sans outil de travail du jour au lendemain sans solution immédiate ? Par ailleurs l'usage de l'échelle sécurisée est à réserver aux cas d'impossibilité d'utiliser une Nacelle ou échafaudage, ce qui ne règle pas le problème de fond

Cette absence d'éclaircissement de la part de la direction sur le sujet du travail en hauteur génère chez les agents une incompréhension totale

Les agents font environ 2 mois de nuit dans l'année en Novembre et décembre pour faire l'entretien de la Gare souterraine réservant les meilleurs mois de l'année à l'entretien à l'extérieur

Réfectoire : Les agents disposent d'un réfectoire bien aménagé et disposent d'une gazinière, un réfrigérateur, une fontaine et un Micro onde

Le ménage ne semble pas être fait régulièrement, quelques souris ont d'ailleurs élu domicile dans ce réfectoire.

[Photo de gazinière avec crottes de souris]

Les agents demandent à avoir un contrat pour une bouteille de gaz, car ils ont investi personnellement dans l'achat d'une bouteille de gaz

[Photo de bouteille de gaz]

Vestiaire : Le local est exigu et les agents disposent d'un seul vestiaire par manque de place.

[Photo du vestiaire]

Petit bureau : Un petit bureau servant de local temporaire laisse passer des infiltrations d'eau.

[Photo du petit bureau, montrant un trou dans le mur]

Bureau DPX-CEV : Des cartouches d'imprimantes sont stockées à même le sol

[Photo d'un radiateur avec cartouches d'imprimantes au sol]

Aération : Le réfectoire et l'atelier disposent d'aération, mais les grilles sont sales

[Photo de l'aération sale]

Douche : Les agents disposent d'une douche qu'ils ne peuvent utiliser par manque de pression

Atelier : L'atelier est également petit et en désordre et un lave-linge y est même présent

[Photo de l'atelier]

*Risque chimique* : Les agents disposent d'armoires pour le stockage des produits dangereux, beaucoup de produits sont néanmoins dispersés

L'équipe dispose d'un classeur de FDS pour certaines à mettre à jour

Les agents ont à disposition des gants vinyle qui ne sont pas adaptés au risque chimique

Documentation :

Les documents sont bien rangés

Incendie : Un registre incendie bien tenu est présent à l'entrée du local et une consigne incendie est affichée et les extincteurs sont vérifiés à date,

La présence d'un convecteur électrique (descellé) dans le vestiaire frôle ou touche les vêtements

[Photo du radiateur avec vêtements devant]

Risques électriques : Le dernier rapport dékra date du 12/01/2011

La visite 2012 a eu lieu comme en atteste la signature de l'intervenant, néanmoins le rapport n'est pas dans le classeur, par ailleurs la pièce 5 n'est pas présente et on ne sait pas si les non-conformités ont été levées

Le local ne dispose pas d'arrêt général de l'électricité type « coup de poing »

Risque Routier

Les agents disposent d'un BOXER Peugeot et d'un NEMO Citroën et parcourent des distances importantes

[Photo de l'arrière d'un véhicule]

Ces véhicules sont spacieux, mais aucun n'aménagement n'a été prévu pour faciliter le rangement et transport du matériel par ailleurs les agents ne disposent pas du minimum de confort pour des véhicules qui partent la journée (Réchaud, Micro-ondes, Thermo)

Ces véhicules disposent d'une signalisation de bandes rouges et blanches qui les rendent bien visibles

Local au [X] : L'équipe dispose d'un hangar qui abrite du matériel et un Group « Énergie » qui sert à alimenter en secours des installations électriques de gare

Un portique avec un palan à chaines est également dans ce hangar

Ce portique est vérifié, mais les agents ne sont pas habilités pour son utilisation

[Photo du portique, avec les membres du CHSCT devant]

Un chariot élévateur manuel est aussi dans ce hangar, mais n'est pas vérifié

La consigne incendie est à remettre à jour (N0 Tél.)

[Photo de la consigne incendie]

Cette halle renferme des produits chimiques sur bacs de rétention, dont du Fuel

[Photo des bidons]

Une signalétique à l'entrée du hangar mentionnant la présence de produits inflammables serait à apposer

[Photo des portes coulissantes de l'entrée]

Pistes d'amélioration :

- Voir pour le contrat de ménage de l'équipe [X]
- Fournir le dernier rapport DEKRA et la pièce N°5 et informer les agents du suivi des non-conformités
- Installer un arrêt « Coup de poing »
- Réparer la fuite du petit local
- Aménager les véhicules de service pour faciliter le transport de matériel et le rangement, et prévoir pour les agents un confort minimum pour la restauration sur le terrain
- Déplacer le radiateur du vestiaire
- Autoriser et habilitier les agents pour la manœuvre du portique du hangar [X]
- Remplacer les gants vinyle par des nitriles pour la manipulation des produits chimiques
- Nettoyer les grilles d'aération du vestiaire et du réfectoire
- Réfléchir avec les agents dans le cadre de la pénibilité à un moyen de transport du matériel (Chenillette ?)
- Voir le problème du manque de pression pour utiliser la douche
- Réfléchir aux réaménagements des espaces de travail du local du [X] pour améliorer la situation

Conclusion :

Le local [X] est trop petit aussi bien pour le stockage du matériel que pour les vestiaires, néanmoins les agents ne s'en plaignent pas trop eu égard à la proximité GDN

Leurs conditions de travail ne sont pas bonnes par rapport aux nombreux déplacements et le manque d'aménagement des véhicules ainsi que pour le transport du matériel qu'ils doivent faire parfois sur plusieurs centaines de mètres sans moyen mécanisé

L'arrêt de l'utilisation de l'échelle a entraîné un arrêt de travail en hauteur pour les agents sans donner d'alternative immédiate, n'ayant plus d'outils de travail pour effectuer une partie de la

maintenance les agents n'effectuent de maintenance en hauteur au risque de détérioration de matériel et d'incidents.

On attend donc les incidents pour pouvoir se servir d'échelles qui seraient autorisées dans ce cas-là !

Tout ça n'est pas très sérieux et mériterait une vraie réflexion sur le sujet

**RP1 membre CHSCT**

## 4. NOTES DE REUNION ORDINAIRE

---

Ces notes sont extraites de la réunion ordinaire du CHSCT ayant réalisé la visite présentée dans l'annexe 1.

15 h 42

Sur une visite ([service]) -> là où j'étais

Président précise que suite à sujet salle de shoot, il est allé voir service pour le déménager. Il est allé visiter un site avec eux. Ils sont d'accord.

**RP2** : et en superficie ?

- Président : plus grand

**RP3** : et les places de parking ?

- Négociation en cours

**RP2** : amiante ?

- A priori non

**Président** : je n'ai pas le compte-rendu de cette visite

- C'était en février. C'est l'ancien président qui l'a eu.

Visiblement, ils n'ont pas le dossier en tête. Le président note qu'il faut faire le point pour le prochain CH

Secrétaire liste problème/solution -> c'est quand même plus des solutions que des problèmes

15 h 55 -> on passe à 2<sup>de</sup> visite à [service B]

**Président** : on a pas mal discuté de [service B].

Secrétaire lis les « points d'amélioration »

**Président** : je ne veux pas écourter, mais je n'ai pas le temps de faire le point, d'en discuter avec [personne inconnue]. On n'a pas préparé le sujet.

- **Secrétaire** : ben, on en parle au prochain CH alors
  - o Ouais
- **Secrétaire** : ouais, surtout que c'est des locaux pourris, mais ça me dérange, ça amène à septembre
- **RP3** : peut-être trouver une solution pour le reloger d'ici là ?
  - o Président : je vais voir ce que je peux faire.

(Secrétaire vient de lui envoyer par mail les deux comptes-rendus)

## 5. PROCES-VERBAL

---

Le procès-verbal de cette réunion ne mentionne pas les visites d'inspection.

## 6. NOS DONNEES SUR LES VISITES D'INSPECTION

---

Voici un tableau présentant les données à partir desquelles nous avons effectuées nos analyses.

CHSCT	Matériaux	
N° 1	Observation d'une visite	3
	Compte-rendu	8
	Observation d'une réunion	5
	Procès-verbal	2
N° 2	Observation d'une visite	-
	Compte-rendu	6
	Observation d'une réunion	6
	Procès-verbal	14
N° 3	Observation d'une visite	1
	Compte-rendu	6
	Observation d'une réunion	4
	Procès-verbal	1
N° 4	Observation d'une visite	4
	Compte-rendu	2
	Observation d'une réunion	4
	Procès-verbal	1
TOTAL	Observation d'une visite	8
	Compte-rendu	22
	Observation d'une réunion	19
	Procès-verbal	18

*Tableau 33 : les matériaux analysés*





## ANNEXE 12. NOTES DE REUNIONS

---

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

### 1. EXTRAIT 1

Cet extrait est issu d'une réunion ordinaire d'un CHSCT au périmètre régional. Les échanges portent sur les fiches d'action du plan de prévention.

2 – Éclairage de nuit

**Assistant Sécurité [AS]** : qui est rapporteur de cette question ?

**Christophe (RP)** : Moi, je veux bien... ah non, je peux ne pas travailler de nuit.

**Secrétaire** : moi, je veux bien. Les grandes lignes :

- Adapter l'éclairage aux conditions de travail, par rapport à la norme ;
- Problème de conformité (en cas de pluie par exemple)

**AS** : ce que j'essaie de dire, c'est que chaque chantier est un cas particulier. C'est quoi l'objectif de la fiche ?

**Serge (RP)** : adapter l'éclairage au travail. Les opérateurs ne savent pas forcément bien disposer l'éclairage. Là, ça serait faire des mesures d'éclairage.

**AS** : ça, c'est qu'une étape de la démarche. Moi, j'ai une idée du problème, j'aimerais qu'on en discute.

**Paul (RP)** : est-ce qu'on a le même constat ? Si on rediscute du constat, on est mort.

**AS** : la démarche, c'est qu'une analyse doit être faite et qu'on doit donner une méthode d'analyse de l'éclairage. À mon avis, la fiche c'est proposer une méthode d'analyse d'éclairage.

**Serge (RP)** : est-ce qu'on ne pourrait pas, une nuit, faire des tests avec la disposition de nos éclairages ?

**AS** : ce qu'il faut, c'est que les gens puissent analyser le type d'éclairage dont ils ont besoin.

**Serge (RP)** : y a des gens qui disent, ce soir, c'est la pleine lune, la lampe frontale, c'est suffisant. Non, ce n'est pas suffisant. On peut travailler avec pôle QS pour préparer une fiche pour les aider.

## 2. EXTRAIT 2

Voici un extrait de nos notes d'observation d'une réunion ordinaire. Les membres discutent des accidents du travail survenus depuis la dernière réunion.

9 h 47

Sur AT 22

- Thomas est surpris
- Du coup, président et CoSec expliquent ce qui a amené à l'AT
  - o **Antoine (RP)**: j'ai compris, mais sur la méthode... (pour accrocher un boyau)

Thomas et président discutent de geste de métier.

**Antoine (RP)**: c'est ce que j'explique à tous les jeunes. Quand tu décroches, tu désaccouplés côté remorque et pas côté moteur.

- **Serge (RP)** : et on en arrive à ... Quand aura-t-on un formateur pour [ ? ] ?
  - o **Antoine (RP) et président** : pas possible, c'est une spécificité [de notre branche]

**Président** : geste métier, pour gagner du temps ou pour d'autres raisons... on fait des choses. Là, pour gagner du temps, il a décroché côté machine et pas remorque et c'est pour ça.

**Antoine (RP)** : je vais t'expliquer une chose. La façon dont il a fait, ce n'est pas bon.

**Serge (RP)** : il faut rappeler la règle.

**Antoine (RP)** : non, tout le monde la connaît la règle, mais on ne peut pas l'appliquer.

**Serge (RP)** : pourquoi il a voulu gagner du temps ?

- Il manquait du monde ?
- Y avait des contraintes de temps ?
- ...

**Antoine (RP)** : parce que tout le monde fait comme ça.

**Président** : parce que c'est plus pratique.

9 h 56

Thomas passe aux AT suivants

### 3. EXTRAIT 3

Voici un extrait de nos notes d'observation d'une autre réunion ordinaire que le CHSCT de l'extrait 2. Les membres discutent des accidents du travail survenus depuis la dernière réunion.

9 h 30

Bilan AT et DPA (voir doc A)

CoSec distribue doc

On reprend à juillet (tous les mois d'avant ayant été traités lors des derniers CH)

CoSec décrit rapidement les AT

1°/ Douleur bas du dos

2°/ écrasement doigt

- Loquet ne fonctionne pas
- Gérard : il n'y a pas que ça (Il était là)
  - o **CoSec** : oui, il y avait un changement d'organisation
  - o **Gérard (RP)** : il a quand même travaillé en précipitation
- Y avait aussi une mauvaise utilisation de gestes métiers

Gérard (RP) décrit la situation

- Erreur de livraison qui amène pression temporelle, obligation de finir à une heure fixe.  
Loquet un peu endommagé

**Serge (RP)** : je vais le noter, parce qu'on l'a déjà signalé ça.

**Président** : tu peux noter ça, mais avec le matériel défectueux, le geste métier, tu ne peux pas le faire.

**Serge (RP)** : c'est le cumul des deux qui a amené à AT

**Président** : si tu veux, mais s'il avait fait le geste métier, il n'y aurait pas eu AT

**Serge (RP)** : je vais aller plus loin, on a demandé du personnel en plus...

**Président** : oui, mais il n'a pas appliqué geste métier. On doit produire en sécurité

**Thomas (RP)** : [président]... tu sais le faire le geste métier ?

Président et CoSec tentent d'expliquer

**Thomas (RP)** : je vous invite à venir sur le terrain, vous allez voir que vous ne pourrez pas tout le temps l'appliquer.

**Gérard (RP)** : moi, je ne veux pas qu'on dise que c'est la faute de l'agent. C'est pression temporelle, défaillance du matos... qui ont amené AT

**Président** : le CH n'est pas là pour dire qu'il a fait une faute, mais pour relever des défaillances.

9 h 43

**Paul (RP)** : je voudrais dire, à propos des derniers AT, que je n'ai pas reçu les DPA... peut-être que le secrétaire les a eus, mais pour les AT graves, si on ne les a pas, on ne peut pas faire des analyses.

[Discussions sur la transmission des documents aux représentants du personnel]

9 h 55

**Paul (RP) :** au sujet de [M. X] (AT n° 16)...

[...]

Sur le cas de [M. Y] (AT n° 19)... il faut qu'on fasse enquête FH [facteur humain], pour pas qu'on retienne que la cause, c'est un mauvais geste métier.

# ANNEXE 13. L'INTERVENTION SUR LA BOULONNEUSE

---

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

## 1. COMPTE-RENDU DE LA PREMIERE REUNION

---

Les éléments suivants sont issus de la première réunion avec les deux représentants du personnel. Ceux-ci ont été résumés par nos soins et envoyés par courriel aux deux représentants du personnel.

Voici un résumé de la réunion du 14 novembre. Je vous invite bien sûr à préciser ou modifier les éléments que j'ai pu oublier et/ou mal interprété. La mission confiée par le CHSCT semble assez large dans sa définition. Ceci peut nous laisser le champ assez large pour en définir les contours. De notre discussion, 3 points semblent ressortent :

- L'organisation des chantiers
  - Préparation des chantiers
  - Interaction avec d'autres services et/ou entreprises (Voies Navigables de France par exemple)
  - Définition des objectifs qui peuvent être trop larges
  - En fonction des lieux, risque de vol qui permet ou non de laisser le matériel sur place => des manutentions et pertes de temps dans certains cas
- Les outils à disposition datant d'un autre siècle
- Ambiances des équipes :
  - Rivalités entre personne
  - Cultures différentes entre les "anciens" et les "nouveaux"
  - Transmission des savoirs (bien qu'il me semble que ce point soit plus une conséquence des deux points précédents)

Sur ces 3 points, les deux premiers sont des objectifs que nous pouvons plus facilement afficher, c.-à-d. quelles sont les situations de travail qu'ont à gérer les personnes pour plus particulièrement comprendre :

- comment s'organisent les chantiers
- quelles doivent être les caractéristiques des outils

Le dernier (ambiance dans les équipes) est plus un objectif officieux, que nous tenterons d'atteindre par la méthode que nous mettrons en place pour gérer cette mission, c.-à-d. en poussant les équipes à discuter :

- de ce que c'est que leurs métiers
- des contraintes et aléas qu'ils ont à gérer
- et surtout de la façon dont ils peuvent s'y prendre pour gérer ces contraintes et aléas

on peut faire l'hypothèse que les anciens et les nouveaux ne s'y prennent pas de la même façon, ce qui peut être source de deux cultures du métier différentes et peut peut-être amener des tensions entre eux. S'ils n'ont pas ou peu l'occasion d'échanger entre eux, cela défavorise la transmission des savoirs, mais aussi d'une culture commune.

Ceci étant posé, voici les premières actions que nous voulons mettre en place :

- Rencontrer les équipes le 29 novembre
  - à partir de 10h
  - Tous en même temps, à savoir
    - Équipes 1, 3 et Hydrocampe
    - Les DPX et leurs assistants
    - DUO ? (Il faudra peut-être dans ce cas les prévenir à l'avance)

Pour la présentation, nous nous positionnerons en tant qu'équipe mandatée dans le cadre d'une mission votée par la CHSCT.

Il serait préférable que vous débutiez et meniez cette réunion, pour bien positionner cette mission comme étant tenue par le CHSCT et non par un ergonome. Le point

Voici les éléments à présenter :

- Qui nous sommes
  - Les trois personnes en charge de cette mission
  - Toutefois, nous serons peut-être amenés à venir avec d'autres acteurs (présidents, médecin du travail,...)
- Nos objectifs :
  - comprendre
    - comment ils travaillent
    - comment s'organisent les chantiers
  - pour améliorer les situations de travail pour tous => opérateurs, DPX et assistants
- Nous avons besoin d'eux pour qu'ils nous disent les situations de travail qui nous devrions venir voir
  - Dans tous les cas, nous ne pourrons pas traiter tous les sujets
  - Certains ne rentrent pas dans les objectifs de cette mission => nous les retiendrons pour les soumettre au CHSCT
  - Nous ne pourrons pas venir voir toutes les situations => là aussi, celles que nous ne retiendrons pas pourront être traitées ultérieurement par le CHSCT
  - Certaines situations/questions dépendent plus des DP que du CHSCT

À la suite de cette présentation, nous mangerons ensemble pour faire le point et choisir les situations de travail les plus pertinentes à aller analyser

Nous présenterons notre démarche au prochain CHSCT du 18 décembre

- sujets que nous investiguerons
- les actions que nous aurons déjà réalisées
- rencontre avec équipes, DPX,...
- les situations de travail que nous comptons aller analyser
- éventuellement, les situations de travail que nous ne pourrons pas aller voir et qui nous semble important de soumettre au CHSCT pour un traitement ultérieur

[Emile], tu devais présenter la démarche au président cette aprem, pour qu'il puisse l'inclure dans l'ordre du jour du prochain CH. Tiens nous au courant de comment ça s'est passé.

De même, [Yvan], tu dois en parler au secrétaire. Tiens-nous au courant. Tu dois aussi modifier le planning des équipes pour la semaine sécurité, pour qu'ils puissent avoir une visibilité de notre réunion.

## 2. COMPTE-RENDU DE LA PREMIERE RENCONTRE AVEC LES SALARIES

---

### Mission

#### Avancement du groupe de travail

#### Agents missionnés :

- [Yvan]
  - [Emile]
  - Yann Poley
- 

## LA DÉFINITION DE NOTRE MISSION

Avant de commencer, et en discutant avec Yann, il nous a semblé important de bien définir notre mission. Nous avons pu rencontrer les équipes le 14 novembre.

- Tous en même temps, à savoir :
  - Équipes 1, 3 et Hydro campe
  - Les DPX et leurs assistants
- L'objectif était
  - De nous présenter
  - De présenter la mission
  - De les faire parler de leur travail pour connaître les situations qu'ils jugeaient les plus difficiles et que nous intégrerions donc dans notre mission

**1re réunion positive. Il est clair que les agents ont besoin de parler de leur travail. Nous avons peur qu'ils ne participent pas, et c'est le contraire. Il a été parfois difficile de canaliser les discussions. Ils sont a priori partants pour participer, surtout les jeunes.**

## VOICI LES QUELQUES PISTES RETENUES :

- Les situations de rivetage
  - Et avec ça, toutes les actions qui y mènent
  - Est-ce qu'il est important pour un riveteur d'avoir une connaissance de ce qui a été fait avant, par les autres, pour qu'il puisse assurer un travail de qualité ?
- La question des outils et des conditions de leur utilisation
  - Ont-ils les outils dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin ? Que font-ils ou comment font-ils quand ce n'est pas le cas ?
  - Si je dois faire telle tâche, mais que mon épaule (par exemple) me fait mal, est-ce que je peux demander à un collègue de venir me filer un coup de main, voire d'échanger avec lui l'activité que je dois faire ?
- Le démarrage des chantiers

- L'échafaudage
- Mais aussi comprendre comment l'équipe se prépare et se répartit les tâches
- Quels sont les besoins à anticiper lors de la préparation des chantiers pour faciliter un démarrage rapide, efficace et permettant de préserver la santé ?
- Idée de s'appuyer sur l'expertise des agents pour être présent lors de l'évaluation des besoins, mais aussi lors de la mise en place de ces échafaudages
- Le travail de nuit
  - L'accès et la mise en place plus difficiles
  - Questions de l'éclairage et de la facilité (ou non) d'assurer un travail de qualité quand on ne voit pas forcément bien
- Les situations autour du plomb
  - Piquetage et chalumeau
  - Mais aussi les moments où ils changent de vêtement
- Question du collectif
  - La répartition des tâches au cours du chantier et au cours d'une journée
    - Activités "nobles" Vs activités "ingrates" ?
  - Les caractéristiques des outils (poids, vibrations) et la difficulté de certaines tâches font-elles que le premier qui finit une activité "se jette" sur les outils/activité la plus simple ?
    - Piste possible pour comprendre les conflits de générations, voir la difficulté d'acquérir certaines compétences par les jeunes
    - Peut-on favoriser une prise en charge par le collectif de cette répartition ?
      - En fonction des compétences existantes
      - En fonction des besoins de formation
      - En fonction d'une répartition des charges de travail/sollicitation physique (permettre à une personne fatiguée ou plus "usée" de se reposer en échangeant avec un collègue)
- La question de la formation/transmission des compétences/ du tutorat
  - Ce qui pose la question du collectif et de l'entraide
- Réunions d'équipe semblent inexistantes actuellement
  - Pas d'espace pour préparer collectivement les chantiers
  - Pas de possibilité de parler du travail, de la sécurité en dehors des moments de travail

**Hypothèse : ils ne parlent du travail et de la façon de faire que quand l'un doit prendre la suite d'un collègue dans une suite de tâche (ex : le rivetage où un agent peut venir travailler sur un point préparé par un collègue) et qu'il considère que ce travail n'est pas "bien fait" => ils ne parlent que quand ça ne va pas ?**

**Favorise la création de "clans", en fonction de la vision que l'on a du travail, de la sécurité, de la façon de gérer les situations... ?**



## TEMPORALITÉ DU PROJET

Pour ce projet, nous nous fixons le 1<sup>er</sup> semestre 2013 pour réaliser les analyses. Nous espérons pouvoir remettre au CHSCT notre analyse lors du 2<sup>d</sup> CHSCT ordinaire de 2013

## LES OBJECTIFS QUE NOUS NOUS FIXONS

**Contrairement à ce que nous pensions, les éléments jugés les plus difficiles par les équipes concernent très peu les outils. La mission confiée par le CHSCT doit donc être, pour commencer, assez large dans sa définition.**

Pour l'instant, 3 points principaux ressortent :

### 1. L'organisation des chantiers

- Interaction avec d'autres services et/ou entreprises (Voies Navigables de France par exemple)
- En fonction des lieux, risque de vol qui permet ou non de laisser le matériel sur place  
=> des manutentions et pertes de temps dans certains cas

### 2. Les outils à disposition

### 3. Collectif de travail

- Répartition des tâches
- Transmission des savoirs
- Cultures différentes entre les "anciens" et les "nouveaux"

=> Ce dernier point (collectif de travail) est un objectif, que nous tenterons d'atteindre par la méthode que nous mettrons en place pour gérer cette mission, c.-à-d. en poussant les équipes à discuter :

- De ce que c'est que le métier
- Des contraintes et aléas qu'ils ont à gérer
- Et surtout de la façon dont ils peuvent s'y prendre pour gérer ces contraintes et aléas collectivement

**On peut faire l'hypothèse que les anciens et les nouveaux ne s'y prennent pas de la même façon (dans le travail et dans la façon de gérer les contraintes et les aléas). S'ils n'ont pas ou peu l'occasion de discuter entre eux des façons de faire, cela peut créer deux cultures du métier différentes et amener des tensions entre les agents. Ces tensions défavorisent la transmission des savoirs, mais aussi la capacité du groupe à gérer collectivement les situations. Certains se retrouveront plus systématiquement à réaliser les tâches difficiles et/ou jugées « ingrates »**

## LES ACTIONS QUE NOUS ALLONS METTRE EN PLACE

Certains points correspondent à des moments précis

- Démarrage
- Chantier de nuit
- Rivetage
- Réunion de préparation de chantier

D'autres seront plus transversaux et pourront être abordés lors de visites à des moments non spécifiques

- Les outils et leurs utilisations
- Le plomb
- La répartition des tâches
- L'échange de connaissances entre agents
- La vie du collectif (en et hors chantier)

## POUR LES VISITES A VENIR

- Un démarrage de chantier
- Une session de nuit
- Une réunion de préparation de chantier
- La préparation des chantiers

## QUELQUES HYPOTHÈSES QUI GUIDERONT NOS ANALYSES

Sur la préparation des chantiers :

- Ne prend pas en compte les situations de travail des agents
  - Ils perdent du temps au démarrage et lors du chantier
  - Augmentation de la pression à finir en temps et en heure
  - Diminution de la possibilité
    - De mettre en place des réunions d'équipe
    - De se reposer suite à l'utilisation d'un outil
- Il n'y a pas ou peu d'organisation collective du travail. Le collectif de travail existe donc pas ou peu, favorisant l'émergence de tensions
  - La répartition des tâches se fait "en force"
  - La transmission de compétence ne se fait pas
  - Les agents n'échangent pas sur le travail, la sécurité

## Les outils

- Lourds
- pas adaptés à toutes les situations
- contribuent à définir la répartition des tâches
- nécessite de développer des compétences très pointues pour en utiliser certains

Cartouches (manque de stock, Pb de recyclage...)

Pb de mise en place du matériel et des matériaux

### 3. COMPTE-RENDU DE L'OBSERVATION DES OPERATEURS EN ACTION

---

#### Avancement du groupe de travail - démarche RPM

26 Mars 2013

#### Agents missionnés :

- [Yvan]
  - [Emile]
- 

#### Présentation des actions :

- Rencontre avec l'équipe 1, le 27 février 2013
- Observation d'une phase de rivetage et échanges avec agents et chef d'équipe pour
  - Définition des caractéristiques des outils
  - Observation situation d'utilisation de ces outils
- Bien reçu, agents prêts à participer, échanges constructifs à propos des outils et de leur métier
- 

#### Explication des outils trouvés

- INGERSOLL et DESOUTTERTOOLS
  - Marteau à rivet
    - Permettant de changer facilement d'embouts
    - Avec un variateur de pression sur la détente
    - 7 bars, diamètre 19
  - Boulonneuse électrique
  - Compresseur
    - Pour éviter la condensation
  - Palan
    - Facilement fixable et transportable
- ATLAS Copco
  - Meuleuse anti-vibration
- GEISMAR (éclairage autonome)
- STOBLY (flexibles)
  - Permettant un raccord rapide (pour faciliter le changement des outils)
  - Permettant de couper l'arrivée d'air (pour faciliter le changement des outils ou des embouts)
  - Sans ergot qui dépasse, pour éviter l'accrochage de l'embout lors de leur mise en place

#### Action à venir

- Démarche outils
  - prise de contact avec fournisseurs pour étudier avec eux possibilités de coopération ensemble
    - prêt de matériel
    - personnalisation des outils
  - Phase de test
    - Un jeu d'outils pour une semaine et par équipe
  - Retour d'expérience

- À chaque fois qu'on récupère les outils dans une équipe
  - Fin avril, conclusion des expérimentations des outils
- 4 temps d'observations et entretiens
  - De préférence pendant la phase de test des outils
  - Dans l'ordre :
    - deux jours d'affilés (avec équipe 1)
      - 1<sup>er</sup> jour de chantier
      - Le lendemain
    - Visite de nuit (avec équipe 3)
    - une visite de préparation de chantier (avec chef d'équipe 2)
      - Concernant ce dernier point, une rencontre avec DUO et DPX nous permettra
        - d'intégrer leur point de vue et contrainte lors de la réflexion sur la préparation des chantiers
        - mais aussi de les intégrer dans la démarche, pour faciliter l'élaboration de compromis viables de solution

Jusqu'à présent, la participation des agents et des encadrants (DPX/DUO) à la définition des caractéristiques des outils et de la préparation des chantiers les amène à discuter du métier, de ses contraintes et des situations à gérer.

En termes de démarche, nous avons souhaité démarrer par les outils, qui permettent d'apporter rapidement des améliorations à la situation. La confiance que nous pourrions gagner par là, mais surtout la participation des agents à l'obtention d'une solution, favorisera notre approche des questions plus complexes (organisation des chantiers notamment).

## Recherches et travaux en cours :

- Il est nécessaire de monter des charges lourdes, en passant parfois par des espaces exigus sur l'échafaudage
  - Un palan est-il possible ?
  - Réflexion à mener avec l'échafauteur ?
- Concernant l'organisation des chantiers
  - Interaction avec d'autres services et/ou entreprises
    - Voies Navigables de France par exemple
  - Définition des objectifs qui peuvent être trop large
  - En fonction des lieux, risque de vol qui permet ou non de laisser le matériel sur place => des manutentions et pertes de temps dans certains cas.

## 4. LES PRINCIPALES INFORMATIONS SUR L'INTERVENTION

La figure suivante présente les principales étapes de l'intervention sur la boulonneuse.

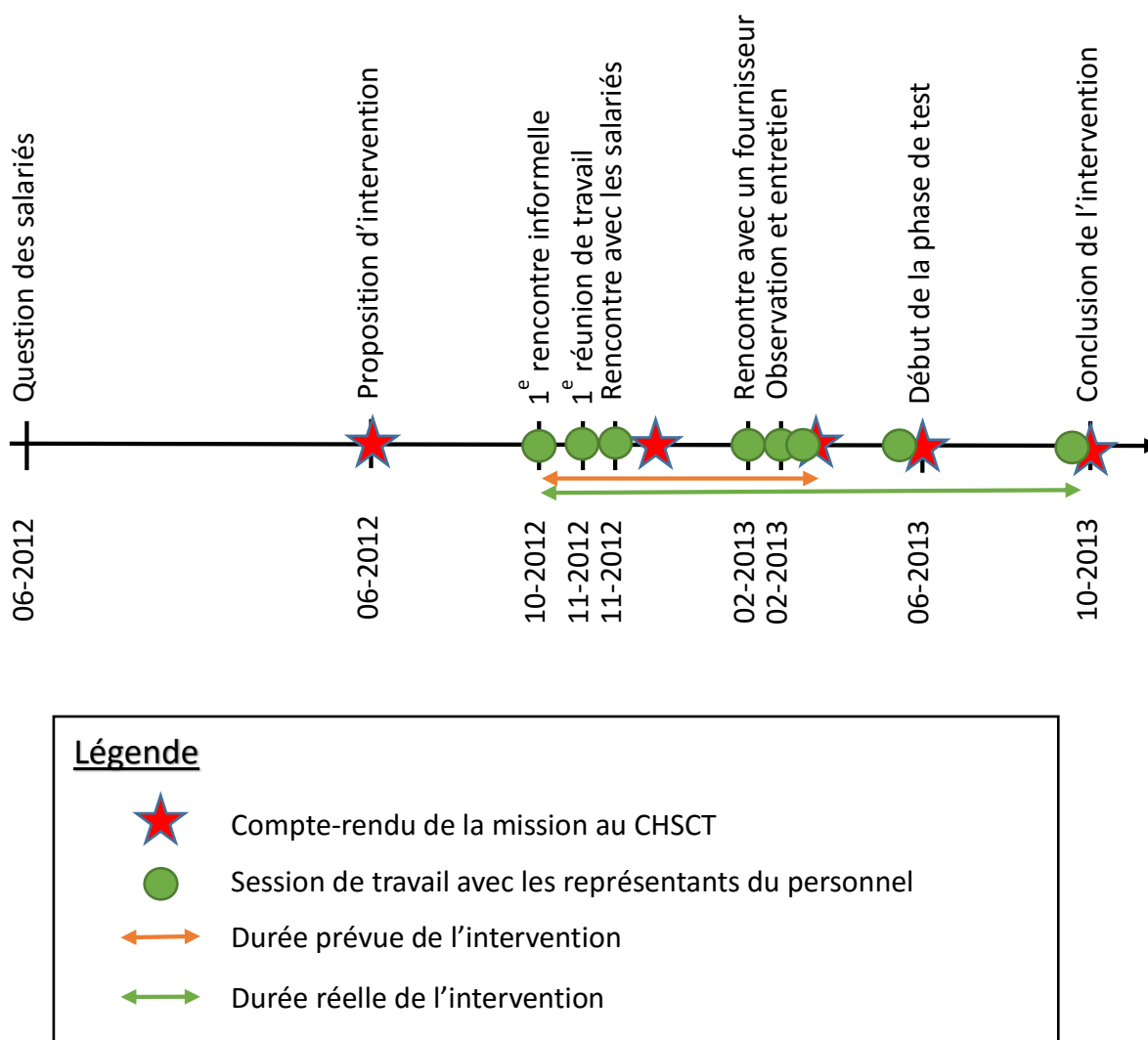


Figure 38 : principales étapes de l'intervention sur la boulonneuse

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Origine de l'intervention	Question des salariés
Nombre de participants	Deux représentants du personnel et nous
Acteurs sollicités	Salariés DUO DPX Fournisseurs
Durée de l'intervention	1 an
Nombre de sessions de travail	8
Contraintes principales	Gestion des calendriers Disponibilité des acteurs

Tableau 34 : les principales informations à propos de l'intervention sur la boulonneuse



# ANNEXE 14. L'INTERVENTION SUR LES GROUPES DE TRAVAIL

## 1. LE 1<sup>E</sup> GROUPE DE TRAVAIL SUR LES VETEMENTS EPI

La figure suivante résume les principales actions du CHSCT

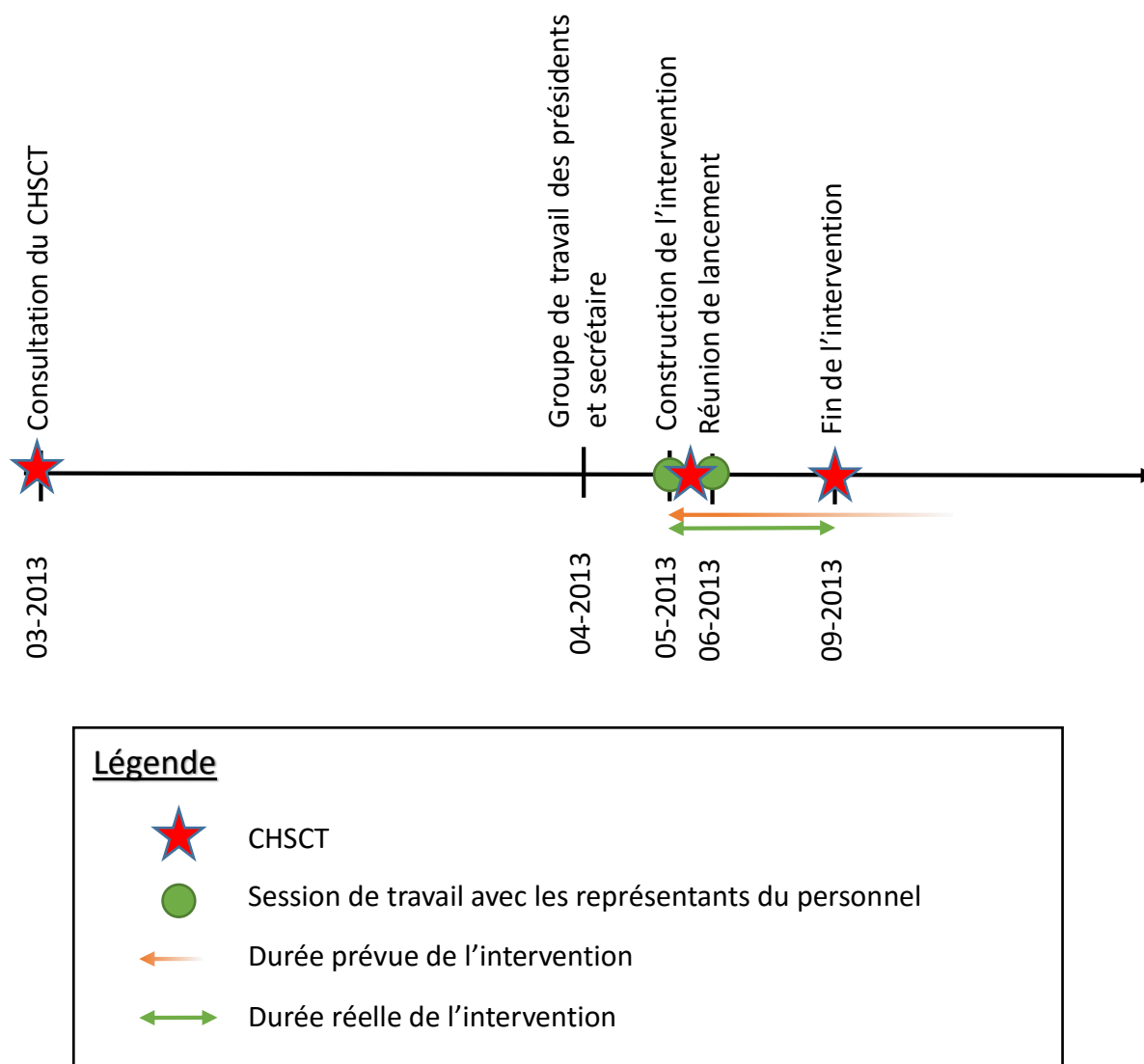


Figure 39 : principales actions de l'intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Origine de l'intervention	Groupe de travail des présidents et CHSCT Projet national
Nombre de participants	un représentant du personnel, préventeur et DPX
Acteurs sollicités	
Durée de l'intervention	3 mois
Nombre de sessions de travail	2
Contraintes principales	Projet national Sentiment d'incapacité à agir

Tableau 35 : les principales informations à propos de l'intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI

## 2. LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LE DEMENAGEMENT

La figure suivante résume les principales actions du CHSCT

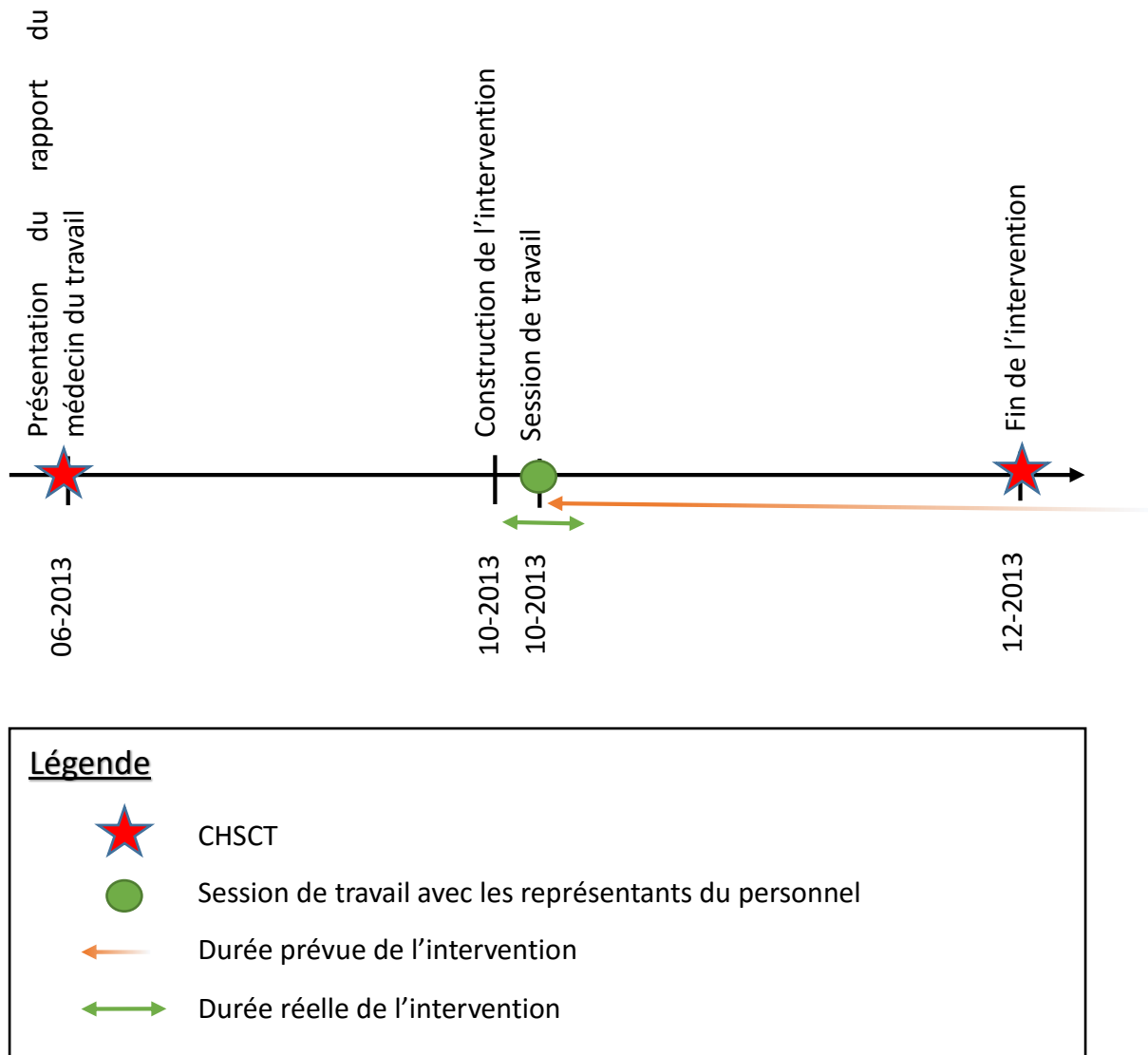


Figure 40 : principales actions de l'intervention sur le déménagement

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Origine de l'intervention	intervention précédente problématique locale
Nombre de participants	deux représentants du personnel chef de projet
Acteurs sollicités	Salariés
Durée de l'intervention	1 session de travail
Nombre de sessions de travail	1
Contraintes principales	contraintes temporelles

Tableau 36 : les principales informations à propos de l'intervention sur le déménagement



### 3. EXTRAIT DE LA PREMIERE SESSION DE TRAVAIL A LE REPRESENTANT DU PERSONNEL

---

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

L'extrait suivant permet d'illustrer la façon dont nous avons amené le représentant du personnel à réfléchir en termes de tâches. Pour cela, nous sommes partis d'une première construction simple des différentes étapes de la vie d'un vêtement de travail, on y repérant les tâches à réaliser. Nous avons changé le prénom et indiqué en italique nos prises de parole.

*Il manque une étape... le stockage. Parce que recevoir les vêtements, c'est une chose, ça peut se faire sur le parking. Par contre, après, il faut stocker tous ces vêtements. Tu vois ce que je veux dire ?*

**Benoît :** d'accord, oui.

*Donc, stockage [inscription au tableau]*

**Benoît :** oui... parce qu'on n'a pas pensé. Le gars qui est à l'hôtel, où est-ce qu'il va mettre ses cinq paires d'habits.

*C'est ça. C'est pour ça que la question du stockage est importante et qu'il faut qu'on se la garde en tête. Après... je t'écoute.*

**Benoît :** Après le stockage, les vêtements sont stockés. Les gens en prennent possession

*Alors, prise de possession... ou distribution ? Je ne sais pas comment on dit.*

**Benoît :** Parce que le problème de stockage, il est dans deux cas. Il est à la réception et puis après, quand l'agent [a ses vêtements]. Il y a deux fois le stockage.

*Alors, on va distinguer par « réception des vêtements neufs ».*

**Benoît :** Après, il y a l'utilisation du vêtement. Et puis il y a le cycle de nettoyage...ah, mais oui, c'est après ça. D'accord. Alors, utilisation du vêtement. Et après, il y a nettoyage du vêtement.

*Utilisation du vêtement, on va dire que c'est lors du travail.*

**Benoît :** Oui

*Donc après, on va dire que... mais avant, il faut le mettre à laver. Je ne sais pas comment appeler ça.*

**Benoît :** Récupération avant lavage

*Non, parce que récupération, ça veut dire qu'il est déjà stocké quelque part.*

**Benoît :** Après, on peut changer si on trouve d'autres thèmes.

*Alors, récupération des vêtements*

**Benoît :** Moi, je mettrais « pour lavage »

*Et après, lavage, non ?*

**Benoît :** Après, cycle de lavage

*Je te propose de mettre en rouge, parce que la partie lavage des vêtements...*

**Benoît :** Oui, c'est l'entreprise privée

*Et tout ce qui est en noir, c'est SNCF. Donc ça, c'est pareil. Récupération des vêtements, on ne sait pas qui c'est. C'est peut-être un peu des deux*

**Benoît :** récupération des vêtements pour lavage... ce n'est pas tout à fait pareil, parce que récupération des vêtements pour lavage, moi, je pensais que c'était l'acte où les gens mettent...

*D'accord, je vois ce que tu veux dire. Donc on a zappé une étape*

**Benoît :** ça, c'est bien la charge de la SNCF. C'est bien à nous de mettre les installations.

*Je n'avais pas vu ça comme ça. On pourrait mettre centralisation des vêtements sales... ben non, parce que ça, c'est une solution*

**Benoît :** mais on sais déjà comment ça va se passer

*Oui, mais il ne faut pas réfléchir en termes de solution, mais en termes de « quelles sont les tâches à réaliser, quelle que soit le type de truc ? », donc « mise à laver ».*

**Benoît :** ben, c'est du stockage. Stockage vêtements sales. Et puis après, dans stockage, ça peut être dans des compartiments, ça peut être... ça veut tout dire.

*Donc, stockage des vêtements sales.*

**Benoît :** voilà. Là, ce n'est pas pareil, c'est vêtements sales.

*Stockages des vêtements sales... et abimés ?*

**Benoît :** attends... stockage des vêtements... utilisés. Ben, s'il y a des coutures [réparations à réaliser], c'est utilisé.

*Donc, après, récupération des vêtements utilisés ?*

**Benoît :** voilà. Et ça, il faut le mettre en rouge.

*Après, lavage...*

**Benoît :** après, on ne sait pas comment... C'est peut-être là. Il aurait fallu faire une flèche qui veut dire que ça et ça, ça va ensemble. C'est le moment de l'échange entre l'entreprise [de nettoyage] et [la SNCF].

*Ben non, parce que là, c'est des tâches. Par contre, la question c'est qu'il y a « stockage des vêtements utilisés, mais est-ce qu'il ne manque pas, là, une case qui serait « mise à disposition des vêtements sales »*

**Benoît :** à ce moment-là, au lieu de mettre stockage, on peut mettre mise à disposition des vêtements utilisés pour l'entreprise de lavage

*Il faut quand même mettre stockage. Il faut que les mecs, quand ils ont des vêtements sales, ils puissent les stocker quelque part.*

**Benoît :** Ah oui. Mais ça, ça va être compliqué, parce qu'il aurait presque fallu qu'on parte en deux tableaux. Il y en a un où l'habit, il le remet le lendemain. C'est le stockage à l'hôtel ou je sais pas où et puis le stockage... mais bon, on va peut-être pas s'embarquer là-dedans. Bien que le mec, il va bien falloir que... il faudrait qu'on arrive à bien situer qu'en fonction de l'hébergement que va avoir le gars, il va y avoir, dans cette tâche-là, en utilisant bien le mot tâche... c'est « stockage de son lot d'habits »... comment on pourrait dire ça... « stockage du paquetage ».

*Ça pourrait être à peu près par là. Stockage des vêtements lavés.*

**Benoît :** Voilà. Ou reçu neuf quoi.

*Oui, il y a de fortes chances pour que ça soit la même chose*

**Benoît :** Enfin bref, ça va ensemble quoi. Ce que je veux dire, c'est qu'à un moment donné, effectivement, il peut y avoir un gros stockage de vêtements neufs et éviter de donner, par exemple à ceux qui sont à l'hôtel un paquetage de cinq tenues, parce qu'ils ne pourront pas, à l'endroit où ils sont les stocker

*C'est pour ça qu'il faut qu'on fasse ça [le process] et après on pourra se servir du tableau [qui résume les situations actuelles]. Et on va prendre une tâche, par exemple, le stockage des vêtements lavés, il faut qu'on trouve la réponse à « où est-ce qu'on les stocke ? », « qui les stocks ? » et ainsi de suite. Ça va nous donner un certain nombre de questions pour chaque tâche. Et après, ces questions-là, on les croise avec ce tableau-là, et on se dit...*

[Discussion sur le fait que ce que nous réalisons ici ne concerne que les équipes concernées par le projet. Le représentant du personnel nous indique alors que les autres représentants du personnel ne se sentiront pas concernés puisque ce process ne concerne que les situations spécifiques des agents de ces équipes. Il s'en suit une description des spécificités des autres unités de l'établissement]

**Benoît :** si tu veux, moi, j'entends les réponses... je vois très bien que les gens [salariés, encadrants, représentants du personnel], depuis le début des vêtements [dans le cadre de ce projet], « il y a des endroits où [dans l'établissement], ce n'est pas possible ». Ça, pour moi, c'est absurde. Même avant d'avoir essayé, ils vont dire que ce n'est pas possible d'aller plus loin.

*Si tu veux, c'est ce que j'essaie de mettre en avant dans la démarche. C'est qu'en réfléchissant en termes de tâche, on est en train de réfléchir à des trucs qui sont communs à tout le monde. Et tu peux me dire ce que tu veux, ce qu'on va gérer comme tâche, la façon de réfléchir va permettre de gérer 95 % des situations.*

**Benoît :** si après tu mets « stockage des vêtements pour lavage ». Ça, c'est la tâche. Et puis après, tu vas mettre où, comment, pour quoi.

*Voilà*

**Benoît :** ça, ça va servir pour la même chose...

*Pour [les différentes unités]*

**Benoît :** après, répondre à où, qui, quand, comment, ça sera plus compliqué.

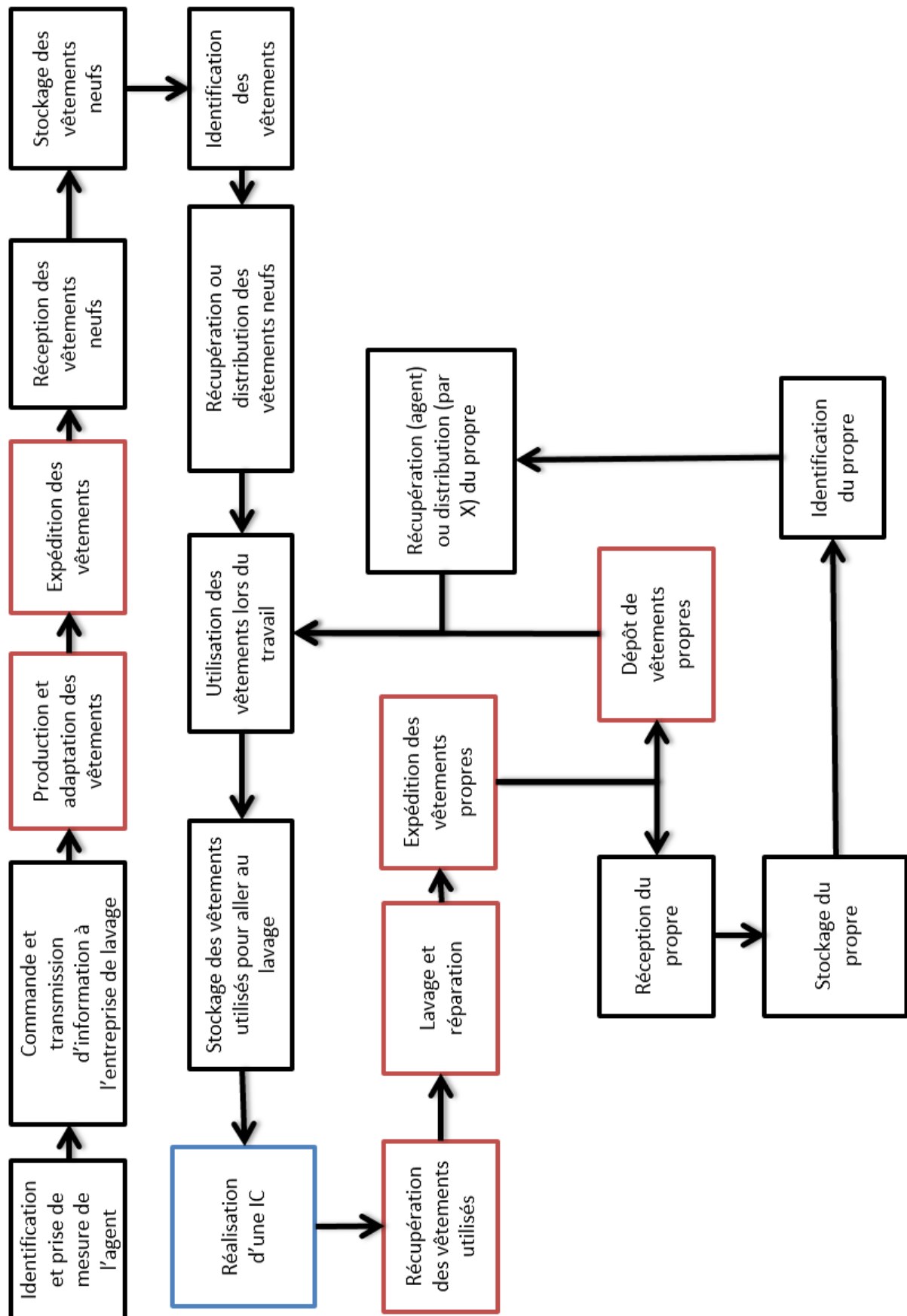
*Je suis d'accord. Mais tu es d'accord avec moi que la méthode qu'on est en train de mettre en place, elle est applicable à l'ensemble de [l'établissement]*

**Benoît :** ah oui, ce qu'on est en train de faire. Là, j'ai bien compris l'histoire de la tâche, les activités et tout ce que ça va causer.

*C'est ça.*

**Benoît :** après, ça sera... ce qu'on a mis en place sur [cette unité], comment on va faire pour [les autres]. Ouais, parce que si ça, on le fait sur un type de tableau. Après, c'est simple, tu reprends la même chose dans une autre unité. Tu te poses les mêmes questions à partir de la tâche.

#### 4. PRODUCTION DE LA REUNION DE TRAVAIL AVEC LE SECRETAIRE DE L'INSTANCE



## Questions auxquelles répondre pour chaque tâche :

- Où est réalisée la tâche ?
  - Quelles sont les caractéristiques de ce(s) lieu(x) ?
- Quelles sont les personnes en charge de réaliser cette tâche ?
  - D'autres personnes sont-elles concernées ?
- Quelles sont les contraintes que doivent gérer ces personnes lorsqu'elles réalisent cette tâche ?
  - Temporelles (en combien de temps faut-il le faire ? Tous les combien doit-on le faire ? Etc.)
  - Spatiales (combien de m<sup>2</sup> sont nécessaires ?)
- Avec quel(s) outils et moyens réalise-t-on la tâche ?
- Quels sont les résultats que doivent atteindre les personnes ?
- Quelles sont les informations nécessaires pour réaliser la tâche ?
- Deux types d'informations peuvent par ailleurs être complétés :
  - Les exigences liées à la tâche
  - Les questions que cela peut soulever

## Exemple : l'identification des vêtements propres

- Où :
  - lieux de livraison des vêtements
- Qui :
  - À déterminer
- Quand :
  - Lorsque les vêtements viennent d'être livrés
- Contraintes :
- Outils :
  - À définir
- Résultats à atteindre :
  - Savoir à qui appartient un vêtement propre, pour pouvoir lui mettre à disposition
- Informations nécessaires :
  - Nom de l'agent
  - Lieu de mise à disposition des vêtements pour l'agent
  - Éventuellement, le nombre de vêtements qu'il a mis à laver et le nombre de vêtements qu'il récupère cette fois de l'entreprise de lavage
- Exigences de la tâche :
  - Les vêtements doivent être identifiables
- Questions soulevées :
  - Où seront livrés les vêtements ?
  - Qui sera en charge d'identifier les vêtements ?
  - Quels sont les outils et moyens qui seront mis à disposition à la personne qui triera les vêtements ?
  - Comment les vêtements seront-ils identifiés ?

## 5. TABLEAU SYNOPTIQUE

	QUI	QUAND	COMMENT
Identification des besoins	DPX	Recrutement/mutation Changement de tailles	Lors de l'entretien de prise de poste Avis de l'agent
Prise de mesures	Gestionnaire local de l'unité	À l'arrivée de l'agent En cas de changement de poste Prise ou baisse de poids de l'agent	À l'aide du packaging d'essayage mis à disposition
Commande	Gestionnaire local de l'unité	À la prise de mesures de l'agent	À l'aide de l'outil de commande CEPOVETT Saisie de l'expression des besoins dans ERP
Marquage et identification des tenues	Laveur	Après mise en stock sur la plateforme [X] par le fournisseur confectionneur	Puce passive Identification nominative par étiquettes
Livraison	Laveur	Délai de 4 semaines après commande pour agent standard + 2 semaines pour autres agents	À l'adresse indiquée par ATU lors de la commande Contre émargement d'un bon de livraison
Stockage des vêtements neufs	Gestionnaire local de l'unité	Dès la livraison des vêtements	Caisse maritime, bungalow, vestiaires Selon organisation mise en place,
Mise à disposition des VT	Gestionnaire local de l'unité	À la prise de service ou selon disponibilité des agents	Passage de l'agent au bureau du Gestionnaire local
Dépose des vêtements sales	Chaque agent détenteur de tenues est identifié dans la convention locale	Selon disponibilité de l'agent Vêtements utilisés	Passage de l'agent Dans le réceptacle prévu à cet effet Dans les sacs mis à disposition, selon le cas
Mise en œuvre du protocole de sécurité/convention locale (ou PPSPS)	Gestionnaire local en concertation avec l'interlocuteur du prestataire laveur Déléataire signature pour PS et PPSPS	Avant le début de la prestation	Peuvent être réalisés sur le terrain ou chez le prestataire désigné après visite des sites d'échange
Collecte des vêtements utilisés	Laveur	1 fois par semaine Le jour fixé dans la convention locale, lors de la signature	Passage du laveur aux points d'échange définis dans la convention
Lavage/Entretien	Laveur	Après collecte des vêtements sales	Lavage industriel dans les usines d'entretien
Réparation si besoin	Laveur	Après le nettoyage du vêtement (vêtement identifié par l'agent et mis à part)	Par opérateurs en usine
Restitution des vêtements propres	Laveur	1 fois par semaine après nettoyage Le jour fixé dans la convention locale lavage	Sous film, dans les casiers nominatifs prévus à cet effet aux points d'échange
Fin de vie du vêtement EPI	Laveur	Vêtement irréparable Nombre de lavages dépassés Tenues ne répond plus aux caractéristiques EPI	Avis à ATU Retrait du vêtement de la base (vêtement revalorisé ou restitué) Attribution d'une nouvelle tenue à l'agent

## 6. EXTRAIT DE L'ENTRETIEN AVEC LE REPRESENTANT DU PERSONNEL A LA FIN DE L'INTERVENTION

**Benoît :** ça va être vite réglé. Le groupe de travail s'est très bien passé au début, sauf qu'il s'est arrêté pratiquement de lui-même [informations confidentielles].

*Ce que je te propose. Là on prend le sujet par la fin. Ce que je te propose c'est de revenir à l'origine de l'idée. Est-ce que tu te rappelles d'où vient l'idée de travailler en groupe de travail*

**Benoît :** on a fait ce groupe de travail à ma demande avec le président, parce que celui d'avant avait foiré.

[Informations confidentielles]

*Vous êtes tous les deux motivés et il y a un événement qui moi me semble très important. Tu l'as dit au début, c'est qu'il arrive quelqu'un qui va être en charge à 100 % du sujet*

**Benoît :** ah ben ça, c'est important. Sur un sujet comme ça, c'est ce qu'il fallait. Et d'ailleurs, c'est ce qu'ils auraient dû faire l'année d'avant [pour le premier groupe de travail portant sur les vêtements EPIs]. Ça aurait permis de montrer à Victor [le représentant du personnel ayant participé à ce premier groupe de travail] que ce n'était pas de la rigolade. Là, il a pris plus de trucs pour dire « oui, on fait quelque chose, mais on sait que ça va crever ». C'est pour ça qu'il s'est enlevé

*en même temps, le DPX disait la même chose.*

**Benoît :** après, c'est ça qui ne va pas. Dans un système comme ça, c'est nul. Parce qu'il aurait pu dire « pourquoi on ne peut pas aux caténaires ». Et au lieu de faire les essais du test de portée, on va le faire sur quatre personnes. Tant pis.

*là, ce n'était pas le cas. Du coup, ce groupe de travail, on est sur un autre sujet. Autant le premier, on était sur l'expérimentation des vêtements sur les caténaires.*

**Benoît :** ... Bah là, il fallait que ça tourne.

*... Alors que là, on était sur : concrètement, comment ça va se laver et comment ça va se gérer le nettoyage. Donc, on a cette première réunion. Qu'est-ce que tu en as pensé toi, de cette première réunion avec [le responsable de projet], le président ?*

**Benoît :** bien. Bien, parce qu'on en a fait une autre entre nous rapidement. Je te rappelle, tu étais là peut-être. Il y en a qu'un qui ne c'est pas trop mis dedans, c'est le CoSec. Je ne sais même pas pourquoi on l'a mis dedans, dans ce sujet, parce qu'il n'a jamais participé à rien.

*j'ai peut-être une piste d'éclairage à donner. Je ne sais pas si c'est vrai pour la deuxième, mais dans la première tentative de groupe de travail, [M. X], qui gère le projet national avait demandé que dans chacun [établissement de la Branche], il y ait un correspondant. Et à l'époque, c'était [CoSec] qui avait été désigné comme correspondant local pour ça. C'est pour ça qu'il avait été intégré au premier groupe de travail. C'est pour ça que je pense qu'indirectement il avait dû être intégré. Et puis après tout, il est correspondant sécurité, il peut apporter à...*

**Benoît :** il est préventeur

*il n'est pas CoSec ?*

**Benoît :** non, il est préventeur.

[Discussion sur ce préventeur]

*donc, du coup, cette première réunion, toi, tu la trouves bien. Pourquoi tu la trouves bien ?*

**Benoît :** et bien, parce qu'on avait déjà déterminé comment on allait travailler.

*Pour toi, elle est importante parce que ça cadre.*

**Benoît :** oui, ça fixe un cadre.

*On l'avait fait la dernière fois.*

**Benoît :** ça fixe un calendrier... Moi, je n'y étais pas la première fois.

*Si, la toute première fois, pour le premier groupe de travail.*

**Benoît :** pour les caténaires. Moi, j'ai été expédié deux jours après. Là, en plus, j'étais tout seul. [le responsable de projet] a fixé le rendez-vous, c'était bien.

*Pour toi, la première réunion, elle était bien, parce qu'elle cadre.*

**Benoît :** voilà, on se fixe comment on va travailler, sur quoi on va travailler

*quels sont les objectifs*

**Benoît :** oui, tout quoi

*comment tu as trouvé le président à cette occasion ?*

**Benoît :** je trouve que le président, à partir du moment où il a lancé le groupe de travail, il a tendance à s'en foutre complètement de ce qu'il se passe. Ce n'est pas son problème

*en même temps, c'est un peu l'objectif de travail. C'est de le décharger aussi un peu... Tu trouves qu'il mériterait être plus présent ?*

**Benoît :** pas présent, se renseigner comment ça se passe. Lui, en fin de compte « j'ai fait un groupe de travail, c'est bon ». Après, je n'en sais rien. Parce que [le responsable de projet] m'a dit « moi, on ne m'a jamais demandé rien. Je fais ».

*Il avait les coudées franches pour gérer le dossier.*

**Benoît :** personne ne demandait jamais où il en était.

*Donc la première réunion, le président lance ça, et comme tu dis, ça donne un cadre. Et moi, j'ai l'impression qu'il y a aussi quelque chose de très important, c'est une légitimité à intégrer le CHSCT. C'est-à-dire que le président réunit l'animateur du groupe de travail et dit « maintenant, vous allez travailler ensemble » et on décide comment on va travailler. Ce qui n'avait pas été fait la première fois. La première fois, il y avait Victor, le président, toi et moi. Il n'y avait pas le DPX, il n'y avait pas le CoSec.*

**Benoît :** c'est ça qui a peut-être fait que...

*je ne sais pas mais... Je pense qu'il y a plusieurs ingrédients même... mais à un moment donné, il y a une rencontre.*

**Benoît :** si on regarde bien, le fait de faire un CH extra et de déterminer comment on va fonctionner le groupe de travail, ça change beaucoup de choses.

*C'est ce qui s'est par exemple passé pour [le troisième groupe de travail]. Ça a été dit : « bon, on va faire un groupe de travail. Je te donne la responsabilité à toi DUO de faire un groupe de travail ».*

**Benoît :** moi, le procédé, à mon avis, c'est : on fait un CH, on fait un vote pour qui y va, quitte à faire une levée de séance pour que les membres soient un petit peu tout seuls. Ça permet au président d'aller voir ses mails. Un quart d'heure, une demi-heure après, on dit c'est un tel, un tel. Là, le président, il devrait définir : « on se donne rendez-vous la semaine prochaine avec telles personnes pour faire le cadre d'organisation de ce groupe de travail ». S'il n'agissait pas lui non plus, les gens se disent « le CHSCT là-dedans, on n'en a rien à foutre de ces conneries ». Tu sais, le CHSCT en général. On est plutôt pris pour les emmerdeurs.



*... l'importance d'avoir quelqu'un de la direction pour dire « maintenant c'est comme ça que ça se passe ». Enfin « moi, je suis pour qu'il y ait des représentants du personnel dans les groupes de travail, donc on va prendre un temps pour définir comment vous allez bosser ». J'allais te poser une question sur est-ce que tu te sentais à ta place dans ce groupe de travail, mais de ce qu'on a dit depuis le début, j'ai l'impression que oui.*

**Benoît :** oui, moi je trouve que c'était bien. Ça m'a permis de voir comment ça se déroulait, l'avancement. Comment les gars réagissaient quand on leur disait qu'ils allaient avoir des nouveaux vêtements de travail. Je ne me suis pas investi complètement, ça demanderait de passer tout mon temps avec [le responsable de projet]. Ce n'était pas non plus mon rôle. Non, je trouve que les phases, j'étais à chaque phase, c'était bien. Sauf que c'est con que ça ait crevé, parce qu'on se retrouve maintenant avec des problématiques que j'ai pas pu régler.

*On va y revenir. On va d'abord discuter de comment ça s'est passé avant d'arriver à la fin. Au début, est-ce que tu avais l'impression que tout le monde partagé les mêmes objectifs ?*

**Benoît :** oui, sauf le [CoSec]. Pour moi, lui, il ne s'intéressait pas à ça. Quand on se réunit dans la salle, j'ai tout de suite vu qu'il était pressé de partir, que ça le dérangeait. Ça se voit.

*Du coup, c'était quoi les objectifs de ce groupe de travail ?*

**Benoît :** les objectifs, c'était de mettre en place ce truc que tout le monde disait impossible. Tout le monde disait que ça sera impossible à [l'établissement]. C'était déjà pour démontrer aux personnes... Les personnes qu'il fallait convaincre, à mon avis, c'était les personnes qu'on est allé rencontrer sur le terrain qui s'occupent de l'organisation du nettoyage...

*Les fameux référents.*

**Benoît :** c'est eux qu'il fallait convaincre. Et en plus, ils étaient hyper convaincus. Le fait que moi, je sois là, ça les a rassurés, même les gars du terrain. Parce qu'ils se sont dits... Moi, ils me connaissent aussi en tant qu'homme... Ils se sont dit que si le CHSCT était là, c'était quelque chose qui était important. Il y en a beaucoup qui osent pas parler de ça. Maintenant, on parle de ça avec eux, « ils sont supers les vêtements ».

*Ils sont contents*

**Benoît :** ouais. Après, il y a d'autres problèmes, mais on le savait depuis le départ.

*Si je dis ça en d'autres mots, l'objectif du groupe de travail c'est de montrer une volonté commune direction-syndicat de traiter le problème, dans le but de convaincre ceux qui avaient à gérer.*

**Benoît :** voilà, parce que les agents et les gens qu'on a mis comme référent n'étaient pas spécialement convaincus de la démarche des vêtements de travail. Ils disaient que « ça ne va jamais marcher votre truc ».

*Je me demande, est-ce que [le responsable de projet] avait le même objectif au début ? J'ai envie de dire finalement, ça, c'est ton objectif à toi, peut-être celui du président, je ne sais pas.*

**Benoît :** [le responsable de projet], ce n'était pas la même chose. Son objectif, lui, c'était plus ou moins... Il était payé pour faire ça. C'est un objectif d'y arriver. Il ne pouvait pas ne pas...

*Oui, mais l'objectif de convaincre les personnes et de montrer qu'il travaille avec le CHSCT, ce n'était pas un objectif pour lui. Je dirais même, c'est quelque chose qui lui a été imposé.*

**Benoît :** il a été content que je sois avec lui. À chaque fois, il me disait : « tu viens avec moi ». Je lui disais non. Chaque fois, on allait bouffer, on se jetait deux, trois canons. Il était heureux lui. C'est vrai quoi.

*Ça fait partie des choses très importantes ?*

**Benoît :** il était content que je sois là, quoi. Après, j'ai vu qu'il avait beaucoup familiarisé avec les gars. C'est vrai qu'il a le contact assez rapide, il connaissait bien tout le monde.

*Donc, t'es d'accord avec moi si je dis qu'au début, tout le monde n'avait pas forcément le même objectif. De ce qu'on discute depuis le début, le président, finalement, c'était « faire en sorte que le dossier soit géré le plus en amont possible pour pas que ça ne soit la merde en CH ». Toi, s'était montré que c'était possible de traiter le lavage des vêtements et la mise en place des EPI et qu'il serait bon de montrer que l'ensemble de l'établissement se préoccupe du truc. [Le responsable de projet], sa mission, on peut dire que c'était concevoir l'organisation du lavage. Et j'envie de dire, selon toi, c'était quoi mon rôle à moi ?*

**Benoît :** ton rôle, c'était plutôt de nous aider sur comment s'y prendre et puis se donner une méthodologie pareille...

*Du coup, sur l'ensemble de travail ?*

**Benoît :** alors, de ne rien oublier dans tout le circuit quoi.

*Une méthode d'analyse*

**Benoît :** voilà. Après, je ne veux pas dire, mais j'étais avec un cadre. Il n'était pas bête. Il faut quand même reconnaître que [le responsable de projet], il avait déjà organisé... C'est quelqu'un d'organisé. On le voit. Ils n'ont pas mis n'importe qui. La femme qu'ils ont mise pour le remplacer... Là, ils sont en train de continuer pour mettre ça sur les autres unités. Moi je dis au président, "moi, je bien, mais ça n'ira pas avec elle". Ils font ce qu'ils veulent, ils ont voulu la mettre. Ça ne me regarde pas. Ça n'ira jamais.

*C'est plutôt de la méthode pour ne pas oublier les choses.*

**Benoît :** voilà, et puis s'organiser. Mais je me suis quand même aperçu, que [le responsable de projet], quand il est venu là, et que tu nous avais bien aidé [lors des deux sessions communes de travail], [le responsable de projet] avait déjà une sacrée organisation. Il avait déjà tout bien... Bien que, sur les histoires de [l'organisation des chantiers sur le terrain], ça planait dur. Ça, c'est un peu normal.

*Que tu connaissais. Lui, il ne connaissait pas.*

**Benoît :** oui, c'est ça. Lui, il ne s'imaginait pas que des fois, on peut avoir quatre bases arrières et des fois qu'une. C'est ce qui se passe en ce moment. Il tombe sur quatre bases sur un chantier et puis à l'autre, il n'y en a plus qu'une. À chaque chantier, ce n'est pas pareil. Là, on a bien prévu, parce que là on a prévu de nombre de caisses même si un jour il y a quatre bases. Alors, ça fait que ça tourne. En fin de compte, on voit le résultat maintenant. Le résultat, c'est qu'il n'y a pas de remontée négative. C'est quand même important, je trouve. Il y a qu'une unité qui n'a pas encore lancé, parce que les habits ont oublié d'être pucés. Donc, quand ils ont reçu, il a fallu renvoyer. Ça, c'est de la bricole. Il n'y a qu'un habit qui a été mal pris en mesure... Il paraît qu'au niveau national, c'est une catastrophe, les habits ne sont pas... Oui, dans les autres [établissement], ils n'ont pas dû faire ça comme nous. C'est pour ça que je dis au patron, [le responsable de projet], [information confidentielle], il a bien fait son boulot. Il a fait ça sérieusement.

*Tu m'as annoncé plein de choses sur qu'est-ce que toi tu avais amené au groupe de travail. Pour toi, en quoi tu as été une plus-value ?*

**Benoît :** moi, la plus-value que j'ai amenée, c'est déjà dans l'organisation des suites rapides, comment elles sont organisées, de montrer [au responsable de projet] comment... Pour ne pas perdre de temps. D'ailleurs, c'est moi qui envoyais un mot pour dire « on se réunit tel jour », parce qu'il ne téléphonait pas à la bonne personne. Après, il a vite compris. Mais tout au début, c'est moi qui envoyais un mail. Autrement ça aurait duré six mois. Je lui montrais que c'est qu'il fallait qu'il voie. Après, ça a été tout seul. Je t'explique. Quand on est allé sur [l'équipe

une], on s'est aperçu qu'on tournait pour expliquer aux gens et d'un autre côté, il y avait le DUO qui faisait une réunion avec la référente, parce qu'il avait reçu une lettre qu'il y allait y avoir le déploiement des vêtements de travail. Et on n'y était même pas. Je dis, ça ne peut pas se repasser, ça ne va pas aller ça. Moi, j'ai carrément écrit [à l'équipe deux], qui est mon équipe pour lui expliquer qu'il fallait qu'on se voie. Ça a permis de... on n'a pas du tout travaillé pareil. Après, ça s'est remis d'aplomb sur [l'équipe trois].

*Ce que je comprends...*

**Benoît :** ben, je me suis mis dans l'organisation, mais que au début.

*Finalement [le responsable de projet], je vais t'aider à aller sur le terrain.*

**Benoît :** voilà, comment il faut y aller et voir qui. Et puis comment ça s'organiser une suite rapide, parce qu'il ne le savait pas.

**Benoît :** mais ça, c'est ton expérience des suites rapides ou c'est ton expérience de CHSCT ?

**Benoît :** non, mon expérience de suite rapide. Je savais qui il fallait appeler. Je savais comment fonctionnaient les bases arrière. Si tu veux, si tu avais mis un autre membre, ce n'était pas possible. Ils allaient se retrouver... Ça allait bien se passer aussi, ils allaient prendre un peu de temps.

*Finalement, la plus-value, c'est le gain de temps en début.*

**Benoît :** voilà, c'est ma connaissance des suites rapides. Ça a fait avancer le projet un peu plus rapidement. Bien aller sur les bonnes pistes dès le départ.

*Tu disais aussi que les agents, qui te voient toi, représentant du personnel...*

**Benoît :** ça les a rassurés.

*Tu penses ou on te l'a dit ?*

**Benoît :** non, parce que je connais les gars. Ils savent que quand je viens, c'est pour des choses importantes. Je ne viens jamais pour des choses... Puis le fait que je me sois déplacé personnellement dans chaque lot pour faire la présentation des vêtements de travail, ça les a rassurés que ça allait fonctionner. Parce que pour eux, au départ, avant que j'arrive, il est déjà fait... Ils en avaient déjà entendu parler, ils avaient reçu [des vêtements] et on les avait mis un peu en décoration. De loin, les gens étaient beaucoup plus...

*Revendicatifs ?*

**B Benoît :** voilà, « nous, on veut des shorts ». Et puis, ça gueulait. Il n'y avait pas de discipline. Par contre, [à l'équipe deux], ils ont écouté, assis. Il y a aussi le fait que les gars, je les connais, et c'est comme ça.

Oui [l'équipe une], il ne te connaissait pas, alors que [l'équipe 2], ils te connaissaient, tu as eu l'occasion de travailler avec eux avant.

**Benoît :** si [un autre représentant du personnel de ces équipes]] avait été en CH en ce temps-là, je l'aurais pris avec moi sur [l'équipe une], pour faire la présentation. Après, je ne l'ai pas fait, il n'était pas en CH.

*Et quand tu as pris Yvan, c'était pour voir [les équipes où travaille Yvan] ?*

**Benoît :** oui, parce que [ces équipes], on n'est pas allé les voir avant. On est directement allé présenter et prendre les mesures. On a fait en même temps, parce qu'on était trop pris en temps. Là, on a tout fait en même temps. Ils viennent, il était là. C'est moi qui ai demandé, on fait venir Yvan. C'était son unité, il connaissait tous les gars. Je me suis dit que c'était pas mal qu'il vienne quoi.

*L'objectif, c'était quoi ?*

**Benoît :** lui, déjà, qu'il voie.

*Pourquoi tu avais envie qu'il voie ?*

**Benoît :** déjà, pour qu'il voie que les habits, ce n'est pas de la connerie.

*Tu voulais le convaincre à cette occasion-là ?*

**Benoît :** oui. Et je voulais montrer au gars qu'on était sur des nouveaux habits et qu'on était dans le groupe de travail. Pour dire que ce n'est pas que des habits, c'est pour la sécurité que c'est obligatoire. Après, au bout du compte, ils n'ont pas besoin d'habits. Ils sont sous les ponts, il n'y a pas de risque ferroviaire.

*Comment ça s'est passé avec Yvan ? Vous aviez préparé un peu avant ?*

**Benoît :** non, on se retrouve sur place, à l'hôtel. C'est moi qui avais loué l'hôtel, donc voilà. Après, le lendemain, lui il a beaucoup aidé [le responsable de projet] à prendre les mesures. Mais les gars, ça les rassure quand même. Je ne sais pas, mais je serai dans une équipe, de voir que le CH de là. C'est un truc qui est moins imposé par la hiérarchie. Le CH, c'est quand même...

*Je reviens un peu sur quels ont été les apports. Je ne sais pas si tu te rappelles, on est pris une petite journée où on avait bossé ensemble, où on avait bossé sur les différentes phases du nettoyage des vêtements. Qu'est-ce que tu penses de cette session de travail ?*

**Benoît :** c'est bien, ça permet de bien se recadrer, de bientôt comprendre le truc. Là, ça a surtout servi d'expliquer [au responsable de projet] de pas partir... Il n'avait pas compris qu'il pouvait y avoir un jour quatre bases arrière et le coup d'après qu'une. Ça, pour moi c'était le truc. Moi, je connaissais.

[Je montre des documents de cette session de travail]

**Benoît :** ça n'a pas été simple à expliquer.

*Moi, je me souviens, on se dit tous les deux, tiens, ça c'est important qu'on l'explique [au responsable de projet].*

**Benoît :** oui, là, il allait être dans la merde. Parce que je suis sûr, que les deux suites, ils n'allaient pas tellement l'aider. Les patrons des suites, les DUO, à mon avis, ils allaient rater les trucs et quand ils allaient déménager, se retrouver... parce que des fois pendant trois chantiers de six mois, pendant un an et demi, il va y avoir qu'une base arrière. Et puis ils se seraient retrouvé d'un coup comme des cons « comment on fait, là, y en a quatre ». Après, quand je suis allé sur le terrain, après t'avoir expliqué ça, j'ai pu expliquer au DPX comment on allait faire, qu'on allait mettre plusieurs modules pour recevoir les habits. Ils nous ont dit « non, attendez. On foutra coup de bagnole. C'est les gars qui vont emmener la bagnole pour emmener les habits à 100 km ». Les bases arrière sont à 100, 150 km, même à 250 km. Le DPX, il disait « on va à la caisse ». Même avec le DUO, quand on était avec [le responsable de projet] pour décider ce qu'on allait acheter, le DUO et le DPX, ils disaient « les gars, ils se déplaceront ». Moi, je dis, ce n'est pas leur boulot, ça. Ce n'est pas dans leur charge de travail, ce n'est pas dans leur fiche de poste. C'est hors de question. Moi je dis ça, s'il y en a un qu'a un accident du travail, ils ne sont pas bien.

*Donc, le travail qu'on a fait ensemble, clarifier quelles étaient les différentes étapes pour récolter le sale et ramener le propre...*

**Benoît :** ça a servi. Dans tous les cas.

*Dans quel cas précisément ? Est-ce que tu as un exemple en tête ?*

**Benoît :** ça a servi surtout [au responsable de projet], parce qu'il n'avait pas toutes les étapes comme elles ont été mises là. Il y a des trucs que tu peux oublier, alors qu'en faisant ça, t'as rien oublié, tout est défini.

*Et la seconde partie, la présentation du schéma que tu m'as fait des suites rapides ? Finalement, on n'avait pas trop perçu que c'est important et c'est moi qui n'y connaissais rien, où je t'ai demandé de m'expliquer un peu les suites rapides comment ça se passe. Et c'est là que tu as commencé à me faire un schéma. Et c'est à cette occasion le qu'on s'est dit, tient, ça il faut qu'on le présente à [responsable de projet].*

**Benoît :** et c'est là qu'on se réunit. Et ça, ça lui a bien ouvert les yeux. Parce qu'après, je ne pouvais pas tout le temps être avec lui. Ça l'a beaucoup aidé. Ça lui a permis, quand il parlait dans les unités, de montrer qu'il connaissait. Autrement, moi, je suis sûr qu'il se retrouvait avec une caisse pour les bases arrière. Là, ça aurait foiré. Bon, ils auraient racheté, ce n'était pas... Ça a permis d'être opérationnel tout de suite. Et ça, personne ne va s'en apercevoir, parce que ça se fait ici. Moi, je pensais qu'on allait plus se réunir avec les correspondants. D'ailleurs ça devait se faire, ça ne s'est jamais fait. Je pensais qu'on allait se réunir avec les DUO pour établir ça. Finalement, on établit et ça a très bien marché.

*On peut s'arrêter là-dessus ? Parce que c'est vrai qu'on s'est dit qu'on allait se réunir avec les correspondants, avec le DUO et les DPX. Tu te rappelles les raisons qui ont fait qu'on n'a pas pu les rencontrer ?*

**Benoît :** il y a eu les élections. C'est quand même super prenant. Ça a duré d'avril à juin quand même. [...] Je reviens à cette réunion, avec les encadrants. Si ça avait pu se faire, ça aurait permis aux DPX des [équipes d'une autre unité] de pas travailler seul. Parce que lui, il s'est mis des trucs dans la tête. Là, je dis « [responsable de projet], il ne faut pas laisser partir comme ça ». Moi, j'ai su par [responsable de projet] qu'il allait [mettre en place caisse unique et des trajets en voitures]. J'ai dit, hors de question. Après, en CH, j'ai dit qu'« il faut vite arrêter, chef ».

*Donc du coup, si je reviens à la question, qu'est-ce que toi tu peux apporter à ce groupe de travail, il y a aussi que tu as pu aider les autres à prendre une décision : « attendez, la décision de prendre un point central, ça ne va pas ». Donc, on a au moins un exemple, mais il y en a sûrement d'autres, tu as pu et les autres à prendre une décision pour dire « ça, on ne le fait pas ». Après, il y a aussi le truc que tu disais que maintenant, il y a quatre containers. Tu me disais tout à l'heure que vous aviez rencontré les DUO. C'était quand ça ?*

**Benoît :** un, on a rencontré. De mon unité.

*D'où vous est venue l'idée de rencontrer ce DUO ?*

**Benoît :** déjà, c'est mon chef. J'ai dit, tiens, on va venir te présenter ce qu'on a fait avec [le responsable de projet]. Et puis à un moment donné, il fallait qu'on prenne une décision, parce que... comme on rentrait dans le budget, quel genre de clapier on met ? Est-ce qu'on en met ou on n'en met pas ? c'est quand même lui qui finance. Savoir si on emballe les habits d'un plastique ou pas. C'est quand même lui qui doit prendre les décisions. Nous, on ne peut pas.

*Si j'ai bien compris, tu me dis si je me trompe, à un moment donné [le responsable de projet] et toi, vous vous êtes dit, là, il y a des décisions qui doivent être prise, nous on ne peut pas les prendre, donc du coup, il faut qu'on aille voir les DUO*

**Benoît :** enfin, le DUO de [l'équipe deux]. Et comme nous, sur [l'équipe deux], on avait fait ça, l'autre DUO, il a fait pareil. Il a dit : « moi, je fais comme eux ». Il n'a pas cherché.

*C'était quand ça ?*

**Benoît :** c'était août. Août ou juin. Parce que j'étais sur Paris. Il y avait la réunion avec [l'entreprise de lavage].

*C'était quoi ça ? Je n'étais pas au courant.*

**Benoît :** c'était une réunion sur Paris, avec tous les gens comme [le responsable de projet] qui s'occupaient des vêtements. C'était une présentation de comment ils allaient gérer, les problèmes qu'ils risquaient de rencontrer.

*Il y avait [le responsable de projet] et toi ?*

**Benoît :** il m'avait demandé de venir. Il voulait que je suive tout, du début à la fin.

*Et alors ?*

**Benoît :** ça m'a ouvert les yeux. Je ne savais pas comment ils allaient gérer. Ça m'a ouvert les yeux.

*Tu étais sûrement le seul représentant syndical ?*

**Benoît :** certainement. Je ne sais même pas s'ils ont su qui j'étais.

*C'est intéressant, parce qu'en creusant, on se rend compte que tu te retrouves dans un endroit où tu ne serais peut-être jamais allé, la rencontre avec [l'entreprise de lavage].*

**Benoît :** les gars [les agents] me posaient des questions auxquelles j'ai pu répondre. Admettons, ils me posaient la question pourquoi il n'y a que cinq tenues. Je leur ai expliqué pourquoi.

*Si on met bout à bout tout ce qu'on a dit, on voit que tu as aidé [le responsable projet] à aller sur le terrain parce que tu connais les agents, tu sais qui est qui. Tu as aussi une posture pour montrer que les syndicats s'y intéressent pour que ça se passe bien. Tu as aussi été un garde-fou des décisions qui se prennent au fur et à mesure. Tu as aidé [le responsable de projet] à se rendre compte de l'organisation des chantiers. Toi, tu as pu aller à des réunions où tu ne serais pas allé et tu as eu des éléments qui te permettent d'aller voir les salariés pour leur donner des éléments de réponses. Et vous êtes allé voir les DUO quand il y a une décision à prendre.*

**Benoît :** et puis [le responsable de projet], ça l'a aidé avec le DUO. Ça a permis d'être deux pour le convaincre. Et puis je sais que ce DUO-là, il me respecte vachement. On a un très bon relationnel.

[Discussion sur la dernière présentation en CHSCT du projet. La nature de certaines informations étant confidentielle, nous ne pouvons les retranscrire. Toutefois, il apparaît une situation tendue entre le responsable de projet et l'ensemble de l'établissement. De fait, lors de la réunion, le projet n'est que rapidement évoqué et presque aucune question ne sera posée].

[Fin de la retranscription]

## 7. LES PRINCIPALES INFORMATIONS DE L'INTERVENTION SUR VETEMENTS EPI

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Origine de l'intervention	Intervention précédente Projet national
Nombre de participants	un représentant du personnel responsable de projet
Acteurs sollicités	salariés de trois équipes DUO DPX trois correspondants locaux entreprise de lavage
Durée de l'intervention	1 an
Nombre de sessions de travail	7
Contraintes principales	Disponibilité des acteurs

Tableau 37 : les principales informations à propos de l'intervention sur la boulonneuse

La figure suivante résume les principales actions du CHSCT.

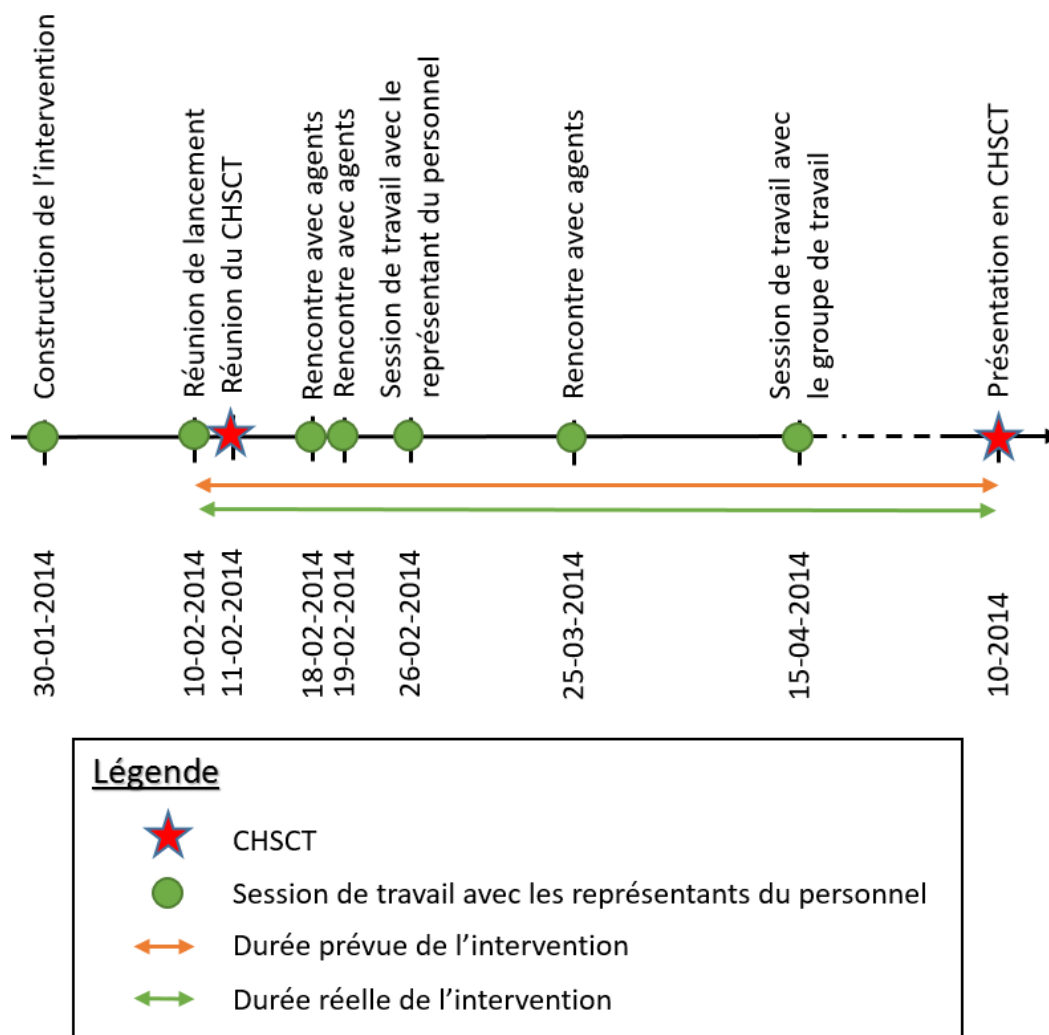


Figure 41 : principales actions de la seconde intervention sur l'expérimentation de vêtements EPI

## 8. LES PRINCIPALES INFORMATIONS DE CES QUATRE INTERVENTIONS

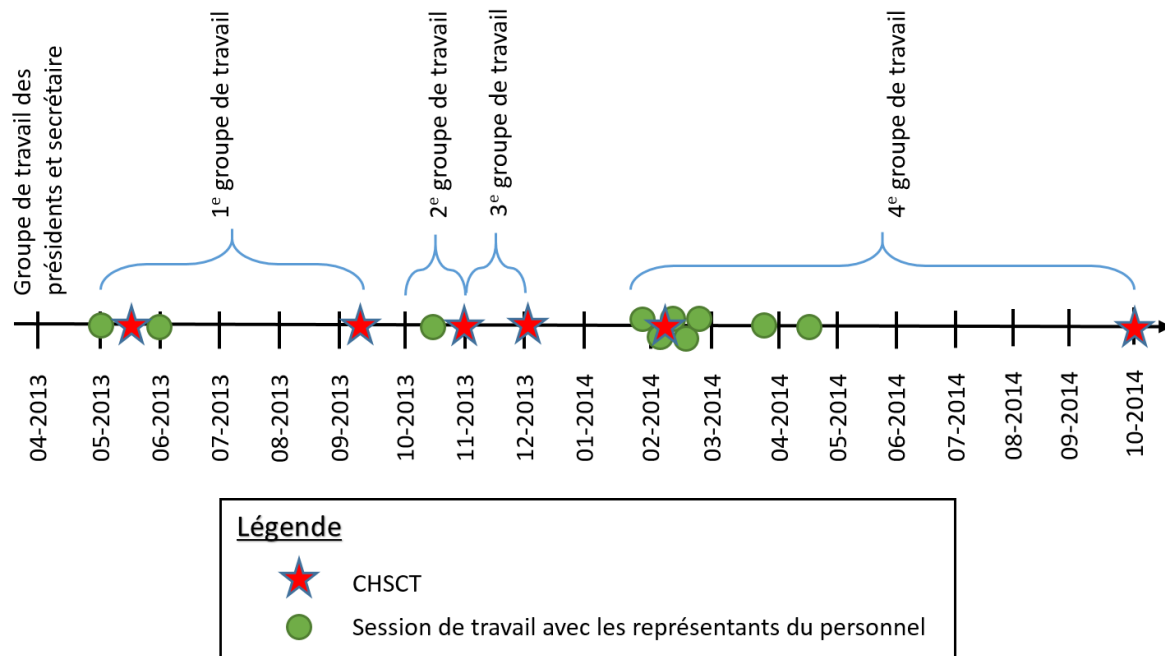


Figure 42 : principales actions de l'intervention par groupe de travail

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Les différentes interventions	Questions des salariés Problématique locale Projet national
Nombre de participants	quatre représentants du personnel préventeur responsable de projet chef de projet DUO DPX trois correspondants locaux deux salariés
Acteurs sollicités	salariés de six équipes trois DUO quatre DPX fournisseurs entreprise de lavage
Durée totale des interventions	19 mois
Nombre de sessions de travail	10 sessions de travail
Contraintes principales	Disponibilité des acteurs Contraintes temporelles Sentiment d'incapacité à agir

Tableau 38 : les principales informations à propos de l'intervention par groupes de travail



# ANNEXE 15. ÉLÉMENTS DE L'INTERVENTION SUR LA FORMATION-ACTION

---

## 1. CAHIER DES CHARGES D'UNE FORMATION-ACTION



## Formation-action à l'analyse des situations de travail

---

Cahier des charges pour un dispositif de formation-action  
de l'ensemble des membres du CHSCT [d'un Infralog régional]

Yann Poley  
01-07-2014

## CONTEXTE GENERAL

Dans le cadre des travaux de *l'Observatoire de la qualité de vie au travail* sur les modes de fonctionnement des CHSCT, un doctorant en ergonomie accompagne actuellement plusieurs CHSCT de la SNCF pour comprendre ce qui peut entraver ou faciliter la capacité de ces instances à traiter des questions de santé et sécurité au travail dans leur établissement. Outre la production de nouvelles connaissances sur l'activité des membres de CHSCT, le travail réalisé par le doctorant a également pour objectif de comprendre ce qui peut favoriser le développement de nouvelles pratiques au sein des CHSCT. Pour cela, plusieurs pistes d'amélioration sont expérimentées localement.

## LE PROJET DE FORMATION-ACTION

### CONTEXTE

Ce projet de formation-action s'inscrit dans le cadre de la participation du CHSCT de [un Infra-log régional] aux travaux menés par le doctorant.

Suite à une première phase de diagnostic (2012-2013), le président, le secrétaire et le doctorant se sont entendus pour proposer une formation-action à l'ensemble des membres de ce CHSCT (président, COSEC et représentants du personnel). Ce projet a été présenté lors de la réunion ordinaire de septembre 2013 du CHSCT et validé par l'ensemble des membres.

### OBJECTIFS DE LA FORMATION-ACTION

La formation-action se propose de renforcer la capacité de l'ensemble des acteurs du CHSCT à analyser les situations de travail par la mise en relation des déterminants du travail avec leurs effets (en termes de santé, de sécurité, mais aussi de productivité, de qualité de la production, etc.) *en s'appuyant sur des éléments issus du travail réel* déployé par les agents.

Par ailleurs, la participation de l'ensemble des membres permettra de développer une approche commune à l'ensemble du CHSCT sur les situations de travail, leurs déterminants et leurs effets.

L'articulation de ces différents éléments permettra d'élargir le champ des actions menées par le CHSCT et peut favoriser le partage d'une analyse et la construction de propositions d'amélioration des situations de travail.

La formation-action se propose ainsi d'accompagner les participants pour :

- *Acquérir des connaissances* sur les situations de travail
- *Construire des savoir-faire* pour analyser les situations de travail
- *Formaliser* ces analyses pour s'en servir dans le cadre du CHSCT

## LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION-ACTION

Le processus de formation-action est basé sur l'alternance de périodes de formation en salle et de périodes d'actions sur le terrain. Il s'agit d'une articulation entre des moments qui s'alimentent mutuellement. La formation prépare l'action et l'action alimente la réflexion à venir. Il y a ainsi plusieurs temps à articuler :

- Apport de connaissances en salle, pour acquérir des connaissances et construire des savoir-faire ;
- Mobilisation des outils sur le terrain, pour mobiliser ces savoir-faire en situation d'action ;

- Des temps d'échanges en commun :
  - pour approfondir, si nécessaire, des notions abordées précédemment ;
  - pour construire une compréhension commune des situations de travail observées dans le cadre de cette formation ;
  - pour identifier les facilités et difficultés rencontrées par les membres du CHSCT dans la mise en pratique des outils proposés dans le cadre de la formation.

En accord avec les participants, toutes les actions de terrain de cette formation-action seront réalisées au sein d'une même unité de production et seront l'occasion de mener une inspection trimestrielle.

L'annexe 1 constitue une proposition de la structuration de cette formation-action. Cette formation-action devra en effet pouvoir s'adapter aux possibilités et contraintes auxquelles font face les participants et cette instance, mais aussi aux enseignements et difficultés qui pourraient apparaître lors de la conduite de cette formation-action.

# Annexe 1

Session	Contenu	Date
1 <sup>re</sup> session	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Matinée :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs de la formation-action</li> <li>Échanges sur le fonctionnement du CHSCT et sur les pratiques actuelles des membres</li> <li>Mise à niveau des participants : <i>Rôle, missions et fonctionnement du CHSCT</i></li> </ul> </li> <li><u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de connaissances : <i>Approche des situations de travail</i></li> </ul> </li> </ol>	25 septembre 2014
Intersession	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Préparation à l'inspection :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche d'information sur le service concerné <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'agents, types de métier</li> <li>Les fiches de postes</li> <li>L'histoire du service</li> <li>...</li> </ul> </li> <li>Sollicitation des acteurs de l'entreprise pour récolter des informations sur le service (RH, encadrant...)</li> </ul> </li> </ol>	À définir
2 <sup>e</sup> session	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Matinée :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de connaissances : <i>Observations et entretiens</i></li> <li>Construction de la conduite de l'inspection trimestrielle à venir <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des groupes de travail</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>	5 novembre 2014
Intersession	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Inspection :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des connaissances dans le cadre d'une inspection trimestrielle</li> <li>Débriefing</li> </ul> </li> <li><u>Travaux en groupe :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque groupe se réunira à sa convenance pour mettre en forme les données récoltées, issues des observations et entretiens</li> </ul> </li> </ol>	À définir
3 <sup>e</sup> session	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Matinée :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation par chaque groupe des travaux réalisés lors de l'intersession à l'ensemble des participants</li> </ul> </li> <li><u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de connaissances : <i>Formalisation et utilisation des données</i></li> </ul> </li> </ol>	13 (ou 18) janvier 2015
Intersession	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Travaux en groupe :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque groupe se réunira à sa convenance pour construire un diagnostic, ce qui impliquera <ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilisation et formalisation des données</li> <li>La restitution et validation auprès des agents du diagnostic élaboré</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>	À définir par chaque groupe
Session de clôture	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Matinée :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation par chaque groupe des travaux réalisés lors de l'intersession à l'ensemble des participants</li> </ul> </li> <li><u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Débriefing de fin</li> </ul> </li> </ol>	10 mars 2015
Total	4 sessions en salle 3 sessions « terrain »	4 jours + 3 intersessions

## 2. EXTRAITS DE LA PREMIERE SESSION

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

### 2.1. La remise en cause des analyses du CHSCT

**Formateur :** attention, à chaque fois que dans l'analyse on a tendance à faire trop vite des relations de cause à effet sans passer par, concrètement, comment ça s'est passé dans leur activité, c'est un raccourci qui risque de nous empêcher de comprendre certaine chose.

**Guillaume :** donc, ça veut dire que, des fois, des analyses qui sont faites... j'essaie de comprendre... qui sont faites par rapport à un accident, on va des fois un peu trop vite. On parle de là [caractéristiques des opérateurs], il était jeune, il n'a pas eu de formation et on met « c'est à cause de ça ».

**Formateur :** je ne peux pas te répondre oui. Je n'ai pas les analyses que vous faites.

**Guillaume :** [le président], il va te le dire. Des fois, on met tout de suite « il n'a pas eu sa formation », on part tout de suite « ben oui, c'est parce qu'il n'a pas eu sa formation ». On ne va pas chercher plus loin. L'analyse, elle n'est pas faite à fond. Je dis ça parce qu'il y a eu des analyses qui ont été faites, chez nous [dans mon unité], je pense qu'il y a des trucs qui ont été faits trop vite.

**Formateur :** ça peut être un élément.

**Guillaume :** ça peut être un élément, mais il y a d'autres facteurs à tenir en compte.

**Thomas :** c'est l'histoire de la traverse... le claquage à [ ? ], qui c'est claqué le pectoral gauche en soulevant [un outil de travail]. On dit « il faut faire une méthode Botero [formation geste et posture] ». Peut-être. Mais, on ne va pas chercher plus loin pourquoi ?

**Guillaume :** Voilà, c'est ça.

**Thomas :** Pourquoi il s'est fait mal ? Est-ce que c'est lui qui a pris la traverse tout seul juste avant, parce que les autres ne voulaient pas le faire, et que du coup personne ne voulait prendre [l'outil de travail] et donc c'est encore lui qui le prend.

**Serge :** est-ce qu'il portait des gants anti-vibration ?

**Thomas :** peut-être aussi... et que tous les autres, comme ils le font suer un petit peu, et bien c'est toujours lui qui fait tout, parce que les relations dans le groupe de travail sont très mauvaises et que du coup, ça lui pèse aussi. Et que c'est la cinquième nuit et que ça fait cinq jours qu'il fait comme ça et qu'au bout d'un moment, il en peut plus, parce qu'il a cinquante ans. Et ainsi de suite. On ne va pas suffisamment dans l'analyse.

**Guillaume :** voilà, on ne va pas assez loin. Tu dis, le mec a cinquante ans... on systématise tout de suite quelque chose, alors qu'il faudrait aller beaucoup plus loin dans les circonstances de l'accident, de A à Z.

**Serge :** Guillaume, nous, on le sait, on fait de la prévention, des choses comme ça. Sauf que, du secteur, l'arbre des causes, ils le font parce que c'est une obligation de le faire. Un point c'est tout. Tu prends l'histoire du mec qui s'est pris le marteau dans la figure parce que le marteau a échappé des mains d'un autre. « Ouais, il avait ses EPI, il avait ses gants en cuir ». Ouais, mais il pleuvait et il avait des gants en cuir. Il avait ses EPI, mais il n'était pas adapté. Les gants en cuir sont adaptés à la manutention par exemple, lourde ou légère, mais pas en temps de pluie. C'est des gants de manutention qu'il faut et étanches. Tu vois. Ils ne sont pas allés plus loin que ça : « les gants en cuir, c'est suffisant ».

**Thomas :** dans la mission qu'il avait... enfin, dans l'activité qu'il avait à réaliser ? Plutôt la tâche d'abord, qu'il avait à réaliser, il n'aurait jamais dû utiliser cet outil.

**Serge :** aussi.

**Jérôme :** et puis, le truc n'aurait pas dû bloquer. C'est pareil. On peut aller très loin aussi.

## 2.2. La mise en avant d'une façon d'analyser les situations de travail

À propos d'une photo où un agent porte un gilet fluorescent :

**Thomas :** on n'a pas dû lui expliquer qu'il n'y a pas de train dans les postes d'aiguillage.

**Mathieu :** même, elle l'a mal mis.

**Julien :** mais elle n'a pas besoin de mettre le gilet du coup.

**Serge :** ah, ben là, il y a un risque d'accident. Elle n'a pas à mettre son gilet, mais en plus il est ouvert.

[Brouaha, rires]

**Formateur :** et vous vous étonnez que le CHSCT soit perçu comme un instrument de contrôle [rire]

**Guillaume :** tu nous dis d'analyser. On analyse l'image.

**Julien :** on doit avoir un défaut. Là, il y a eu un concours de photos magnifiques. Moi, je suis désolé. Je vois un mec le long d'une bourreuse, la main comme ça ...

**Mathieu :** Ouais. Comme tout à l'heure, tu as montré une rame RVB, le mec n'avait pas de masque.

**Formateur :** ce qui veut dire que vous, vous avez l'expérience qui vous permet de lire la situation très rapidement.

**Guillaume :** ben oui.

**Thomas :** un exemple tout bête. Là, dans cette salle, il y a un truc qui n'est pas correct et qui ne respecte pas les normes. C'est l'espace qu'il y a entre les chaises et puis le mur. Les tables devraient être plus par là, au lieu d'être centrée. On n'est pas bon, en évacuation incendie.

**Formateur :** bon, sur cette photo. Il y a plein de choses que vous voyez, mais il y a plein de choses que vous ne voyez pas. Même avec votre expérience.

**Mathieu :** ben oui.

**Formateur :** vous ne voyez pas quoi ? Notamment ce qu'elle a dans la tête, c'est-à-dire ce qu'elle cherche à faire. On ne sait pas la tâche qu'elle a à faire.

**Thomas :** oui, c'est sûr, elle doit être aux toilettes là. [rires]

**Julien :** elle a quand même la main sur le levier.

**Thomas :** oui, effectivement. C'est juste une illustration.

## 2.3. L'illustration d'une notion

**Thomas :** Ton expérience fera peut-être que, je ne sais pas, on va talonner une aiguille. Le théoricien va te dire « appeler [ ? ] ; acheminer un engin de tel point à tel point ». Résultat des courses : remplacement de ton appareil, 24 h. Ton expérience va te dire : « j'ai deux pelles ici. Je prends deux pelles. J'enlève. Je sais que j'ai un demi-aiguillage pas très loin. Je l'appelle : "comment on peut l'acheminer ? " ». Résultat : réparation, 2 h.

**Guillaume** : c'est la coopération professionnelle, là.

**Thomas** : c'est la marge de manœuvre que toi, tu as, par rapport à moi qui suis un théoricien.

**Formateur** : dit autrement, travailler, c'est aussi se créer ses propres marges de manœuvre. Au travers de l'expérience que tu te fais, tu sais qu'il y a un certain nombre de situations qui peuvent se produire et donc tu vas te créer des marges de manœuvre.

**Julien** : concrètement, dans ta situation, pour ton travail. Tu vas comprendre très très vite. En formation train, vous êtes à plusieurs. Si tu en as un qui à la formation [des trains] en tête et qu'il ne donne pas l'information aux autres, les autres, ils n'ont plus de marges de manœuvre. Par contre, si tu prends cinq minutes avant de former ton train à expliquer ce que tu veux, en général, ça fonctionne. La marge de manœuvre, elle est là. C'est parce que tu as expliqué aux gars qui vont accrocher, décrocher.

**Serge** : un autre exemple qui est plus sur le CHSCT. On constate un danger grave et imminent : « [Président], il y a cette situation-là. Ce serait bien de faire comme ça, comme ça pour la résoudre ». Je vais lui laisser une marge de manœuvre. Sinon : « [président], je dépose un droit d'alerte immédiatement ». Il n'a plus de marge de manœuvre. C'est écrit, on doit faire la procédure.

**[Président]** : exactement. Quand il m'alerte, il sait que plus j'ai une marge de manœuvre, plus je peux traiter en amont avant d'appliquer le plan ORSEC. Parce que si on enclenche le plan ORSEC, on applique des procédures. Terminé, on a tout figé. Mais il ne fait pas comme ça. Il me prévient. Et après, on fait en fonction de ce qui se passe et on adapte.

### 3. LA PREMIERE INTERSESSION : LA PREPARATION DE LA VISITE

L'extrait suivant permet d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

**Jean-François** : l'approche qu'on fait [dans le cadre de ce groupe de travail], c'est une bonne chose. Je t'expliquais que c'est ce qu'on faisait déjà, inconsciemment. À moins que niveau mentalité du membre du CHSCT, tu vois ce que je veux dire... il faut quand même s'investir. C'est un minimum de savoir où tu mets les pieds.

**Thomas** : mais il ne faut pas rester qu'à ça. Ça, c'est ce qu'on imagine. C'est notre support. Maintenant, il faut vérifier. Ça, c'est ce que j'ai entendu dire. Peut-être que quand je vais arriver, on va me dire que les relations entre eux ne sont pas terribles. Mais en réalité, quand ils sont sur le terrain, ils sont serrés et tapent dedans. Ils sont professionnels, malgré les relations tendues entre eux.

**Julien** : après, on peut avoir des interrogations. Quand on y aura été, on pourra... on saura. Par exemple, les relations de travail, là, on ne sait pas. On pourra y aller. Des fois, il y a des équipes, on te sert le café. Et puis tu en as d'autres, c'est un peu réticent. Tu peux jauger un petit peu.

### 4. EXTRAITS DE LA SECONDE SESSION

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

#### 4.1. Le lien entre analyse et possibilités d'action

**Formateur** 1: Qu'est-ce qu'on fait une fois qu'on a ça [des éléments d'analyse du terrain] ?

**Formateur** 2 : C'est une vraie question, mais bien souvent, on la résout contre son plein gré. Quand on pense ne pas avoir de voie d'action dans tel domaine, et bien on ne va pas l'inclure dans l'analyse. Du coup, on va limiter l'analyse là où...

**Thomas** : ... là où on peut avoir des actions. Je suis d'accord.

**Formateur** 1: Et du coup, on a une analyse qui est plus pauvre.

**Thomas** : je suis d'accord.

**Formateur** : ça, c'est un risque assez classique : « Pourquoi on va le mettre ? On ne peut rien faire ».

**Thomas** : geste et posture. La réponse bête et méchante de celui qui s'est fait mal, c'est geste et posture.

**Guillaume** : ce n'est pas une réponse.

**Thomas** : non, mais c'est ce que je crois capable de faire.

**Formateur** : on limite le périmètre d'analyse au possible.

**Jérôme** : Ouais.

**Thomas** : alors que la réalité, c'est peut-être ce que je t'ai décrit comme exemple. Celui qui s'est fait mal, si ça se trouve, c'est parce que c'est toujours lui qui porte l'outillage. Tous les jours, tous les soirs, toute la semaine. Si ça se trouve, c'est ça la vraie cause. Dans l'analyse, si tu vois que c'est ça, à un moment donné, dans le management, il faut dire « tous les jours, le chef d'équipe doit désigner une personne en charge ».

[Brouhaha]

**Formateur** 2: Thomas, si tu me le permets, je te propose de répondre plus tard à ta question, parce que si tu as bien vu, un des trucs qu'on vous demande, c'est quelles sont les questions



que ça vous amène. Je te parie que vous allez repérer tout un tas de sujets sur lesquels tu vas te dire qu'il faut travailler dessus.

**Thomas** : moi, j'en suis conscient, et je me dis, même les trucs sur lesquels je n'ai pas de levier, je peux travailler dessus. Sauf qu'aujourd'hui, je suis sachant d'une situation qui me semble à risque et que je me dis « il faut prendre des mesures vites ».

**Formateur 1** : tu as raison, c'est un vrai problème. Mais le fait de ne pas le mettre dans l'analyse...

[Brouhaha]

**Formateur 1** : mais ça va dépendre du dialogue social et du climat dans le CHSCT.

**Thomas** : tout à fait.

**Formateur 1** : le fait de dire par exemple « mon analyse embrasse large ». Prenons l'arbre des causes. Chaque branche contient potentiellement une action. On ne sait pas si on aura supprimé le problème, mais on aura diminué la probabilité que le problème arrive.

**Thomas** : ouais.

**Formateur 1** : mais ça veut dire que dans le dialogue social, on va dire que cette branche, pour l'instant, on l'a identifiée, mais on n'a pas de levier, on ne sait pas comment agir dessus. Cette branche, on est d'accord qu'elle existe, c'est déjà un bon point. On va être vigilant le temps d'agir dessus, mais pour l'instant, on ne peut pas agir dessus.

**Thomas** : c'est ça qu'on a du mal à faire, si tu veux. Comment, psychologiquement, on peut accepter qu'on soit au courant de quelque chose, mais qu'on ne fait rien ? Là, on est tous autour de la table, on peut se le dire, mais le N+1 ou le N+2 ou le juge en cas de quelque chose grave, s'il dit « vous l'aviez identifié, vous n'avez rien fait ».

**Formateur 1** : mais si vous ne l'avez pas identifié, il peut dire que vous n'avez pas fait votre boulot d'évaluation des risques... ou mal.

**Thomas** : oui, mais si on a une évaluation, même si on a raté quelque chose, il pourra nous le reprocher de l'avoir mal faite, mais on l'a fait. Par contre, si on a identifié quelque chose et qu'on n'a rien fait, je ne suis pas sûr que la perception soit la même. Ma compréhension, c'est celle-là. Et je pense que psychologiquement, on est tous comme ça. Si on a vu quelque chose, il faut qu'on prenne une mesure. Est-ce qu'elle sera adaptée ? On ne sait pas. Est-ce qu'on a tous les leviers pour le faire ? Moi, je pense qu'on ne les a pas systématiquement tous. Mais du coup, de rester avec une sorte de point d'interrogation sans réponse, vis-à-vis des représentants du personnel, ça ne semble pas acceptable.

**Serge** : est-ce que la réponse sera la bonne ?

**Thomas** : je n'en sais rien.

**Guillaume** : pourquoi, par rapport à un agent qui se blesse, tu dis qu'il faut qu'il aille en formation geste et posture. Est-ce que ça résout le problème que ce jour-là, il s'est blessé ? Non.

**Thomas** : mais on l'a dit. Le secrétaire, dans le DPA, il l'a écrit. [Le président] l'a écrit dans le DPA. Mais ça ne veut pas dire qu'on a résolu le problème ? Non. Mais le problème, est-ce qu'il a bien été posé ?

**Guillaume** : là, quand quelqu'un se blesse, on dit qu'il faut qu'il aille en formation geste et posture. Mais ça ne règle pas tout.

**Serge** : c'est la solution de facilité .

**Thomas** : moi, c'est ce que j'ai dit dans le commentaire et le secrétaire là dit d'une autre façon, mais est-ce que le problème a bien été analysé ?

## 4.2. La mise en avant de la réglementation

**Thomas** : [cette formation] est d'une grande importance sur votre manière d'analyser les choses, parce qu'il ne faut pas qu'on reste juste sur... ça va, on ne l'est pas trop. Tout à l'heure [le formateur] t'as dit un truc vachement vrai et tu l'as dit : « c'est vrai que je fais ça ». On reste sur le rappel réglementaire, le rappel du Code du travail ou le rappel de la loi. C'est vrai que c'est nécessaire, mais ça ne suffit pas.

**Serge** : moi, j'aimerais ne pas être obligé de le rappeler, mais il faudrait peut-être que l'employeur le respecte.

**Thomas** : non, mais que tu le rappelles, parce que tu l'as détecté : « attention, au niveau du respect de la réglementation », c'est bien.

**Serge** : on ne devrait pas avoir à le faire. L'employeur devrait respecter le Code du travail.

**Thomas** : si tu n'avais pas besoin de le faire, tu ne sers à rien.

**Serge** : attends, le patron, s'il embauche des salariés : « j'embauche qui je veux et je fais ce que je veux ». Non, il y a des règles à respecter. Pourquoi on ne va pas embaucher des gamins de dix ans ?

**Thomas** : tu es dans ton rôle. C'est pour ça que tu es dans ton rôle.

**Serge** : vis-à-vis de la législation, l'employeur c'est qui ? C'est le directeur d'établissement. Moi, quand on me dit qu'il y a un code du travail dans l'établissement et encore, c'est le CHSCT qui a demandé de l'acheter, je trouve ça inadmissible. Si je vais voir l'employeur pour lui demander ses responsabilités en tant qu'employeur, je suis sûr qu'il ne va pas me sortir la moitié des points.

**Thomas** : Ce que je veux dire ...

**Formateur** : c'est important, mais il ne peut pas y avoir que ça.

**Thomas et Jérôme** : Oui, c'est ça.

**Thomas** : c'est comme le Code de la route. Tu vas être testé pour avoir ton permis. L'employeur, on ne va pas le tester pour savoir s'il respecte bien le Code du travail. Il ne le connaît pas du tout et il peut être patron. Non, désolé.

**Guillaume** : il va être cinq heures, si on veut discuter pour [la restitution attendue pour la prochaine session en salle de la formation].

**Formateur** : mais je suis content. On voit que ça amène la discussion.

**Thomas** : ce que vous attendez là, c'est ce qu'on fait d'habitude.

**Formateur** : sur la partie réglementaire.

**Serge** : Au niveau analyse, compte-rendu suite à inspection, tout ça.

**Formateur** : je vous invite à reprendre les comptes-rendus d'inspection. Il manque le travail réel des personnes. Il y a quelquefois, mais il manque le...

**Serge** : Oui, mais on pourra l'expliquer.

**Thomas** : on est dans un processus. Quand on le lit entre nous, on le comprend. Toi [formateur], tu pars du principe que n'importe qui qui le lit doit comprendre. Mais en fait, entre nous, on se comprend.

**Serge** : il y a une partie qui n'y est pas.

**Thomas** : dans ce qu'il écrit, je détecte même des trucs autres.

**Formateur** : je suis d'accord que ce que vous avez une lecture bien plus complète que moi.

**Serge** : au niveau compte-rendu, entre ce qu'il te manque et ce que tu voudrais avoir, c'est toute la part préparatoire.

**Formateur** : non, pas du tout, ce n'est la variabilité des situations de travail, comment les salariés font pour gérer cette variabilité. C'est la complexité des métiers.

**Thomas** : ...de l'activité.

**Formateur** : oui, de l'activité. Et j'ai l'impression depuis que je suis votre CHSCT, que vous avez tendance... je sais que vous savez comment les mecs bossent, que vous connaissez le terrain et que vous avez bossé, etc. vous avez pas mal d'éléments en tête. Mais j'ai l'impression que vous avez tendance à vous centrer sur la partie réglementation. Et du coup, d'oublier un petit peu la complexité de la situation de travail.

**Thomas** : peut-être.

**Serge** : on se focalise là où il y a des soucis, bien souvent. Là où on sait qu'il peut y avoir des soucis.

**Thomas** : oui, mais ce qu'il dit, c'est que finalement, on se cache peut-être que... enfin, on se rattache qu'aux rappels réglementaires parce qu'il y a le Code du travail, y a un référentiel et pas à d'autres formes d'action et d'amélioration qui n'est pas juste « tu as obligation de le faire, faut le faire ». C'est pour travailler sur autre chose.

## 5. EXTRAITS DE LA TROISIEME SESSION

Les extraits suivants permettront d'illustrer nos propos. À chaque fois, nous avons changé les prénoms.

### 5.1. La validation des analyses

**Formateur** : j'ai envie de vous poser la question. Est-ce que pour vous, il vaut mieux attendre ou est-ce qu'on peut le faire directement ?

**Jérôme** : je pense qu'il faut en parler entre nous d'abord, non ?

**Serge** : on ne peut pas le faire directement.

**Guillaume** : pourquoi on ne peut pas le faire directement. Parce qu'on a vu des choses qui... il fallait qu'on regarde réglementairement si ça allait.

**Formateur** : vous avez des recherches à faire avant de ...

**Guillaume** : des recherches à faire par rapport à ce qu'ils ont fait. Et moi, je voulais, avant de dire « ce n'est pas bon, ça ne me plaît pas », de regarder s'il y a des changements réglementaires. J'ai regardé. Ça n'a pas changé.

**Serge** : ce n'est pas qu'il faut un temps. C'est que quand il y a une inspection... c'est pour ça que je demande que quand il y a une inspection, il y ait au moins deux membres du CH. Si le jour J, il y a un membre CH qui dit aux agents « ce n'est pas comme ça qu'il faut faire », déjà, ce n'est pas forcément notre rôle, mais en plus, c'est la vision d'une personne. Ce n'est pas la vision du CHSCT. Donc, on fait une inspection. S'il y a un problème de sécurité, oui, on peut le dire tout de suite. C'est « là, tu te mets en danger ». Mais si on a un doute sur un sujet, si c'est un peu douteux, on va y re-regarder. Là, c'est ce qu'il s'est passé : « on va regarder et on vous tiendra au courant ». Suite à l'inspection, on va faire des recherches, on va faire un compte-rendu. On va en parler en CHSCT et c'est le CHSCT qui va prendre la décision de dire : « bon, là, il va falloir faire comme ça, comme ça, comme ça ».

**Thomas** : je pense qu'on n'en est pas à ce niveau-là. Là, ce que tu dis, je suis tout à fait d'accord avec toi. Mais moi, quand je parle de débrief, je fais exactement ce que tu viens de

dire : « attention, là, j'ai remarqué que... peut-être que... sur ce point-là, il faut peut-être que je regarde un peu plus dans le détail ». C'est ça le débrief. C'est ce débrief là qu'on a fait.

**Formateur** : donc, de ce que je comprends de ce que vous me dites. Il y a un certain nombre d'éléments qu'on peut remonter et débriefier directement.

**Thomas** : moi, je pense qu'il y a un débriefing à chaud.

**Formateur** : et puis il y a d'autres éléments qui nécessitent d'être travaillés en commun pour que ce qui remonte et ce qu'on va ramener aux agents et au DPX d'être ne soit pas la vue d'une ou deux personnes, mais soient...

**Thomas** : ... quelque chose de partagé.

**Guillaume** : Peut-être qu'il y a des choses qu'on ne sait pas. On n'est pas des devins. Il faut quand même aller voir des articles, de la réglementation SNCF pour savoir si ce qu'on a dit à l'agent. Je lui ai dit, j'ai un doute. J'ai été voir et ça a pas changé. Donc, le doute, on en discutera vendredi [lors du CHSCT ordinaire], parce que tu ne veux pas qu'on en discute aujourd'hui.

**Jérôme** : mais là, on discute que de la réglementation.

**Thomas** : Il y a le débrief à chaud, de ce qu'on est capable de dire, parce qu'avec la connaissance qu'on a, on est capable de faire un débrief à chaud. Déjà, le CH est présent. Tu ne viens pas juste pour être présent et ne rien dire. Il faut être capable dire les choses qui vont bien, mais aussi les choses qui ne sont pas obligatoirement les bonnes. Et après, la deuxième lame, c'est le compte-rendu de la visite officielle, avec le contenu et les préconisations du CHSCT qui ont été travaillés et recherchés.

**Guillaume** : tu peux faire le jour même des préconisations des trucs à faire. Si tu vois le gars, tu peux dire : « attends, tu n'es pas bon ». C'est ce qui a été fait. Une fois. [À Jérôme] Tu te rappelles ? Non, tu ne te rappelles pas, tu n'as pas fait attention.

**Jérôme** : sur quoi ? Sur la tirefonneuse ?

**Guillaume** : non, pas la tirefonneuse. Les lunettes. Ils n'avaient les lunettes [de sécurité]. Je leur ai dit : « attention. Là, tu vas chercher les lunettes ».

**Thomas** : tu voulais dire quelque chose.

**Julien** : normalement, c'est ce qu'il faudrait faire. Mais ce jour-là, on n'y était pas pour ça.

**Serge** : on est là aussi pour ça. C'est une inspection du CH.

**Julien** : dans le cadre de la formation.

## 5.2. L'exemple de la tirefonneuse

**Jérôme** : là, je vais laisser parler Serge, parce que c'est lui qui a fait cette diapo-là. Si ça ne te dérange pas.

**Serge** : Si tu veux... alors, tirefonneuse, quelques outillages manuels. Il y a eu également le Pivert [la perceuse thermique]. Donc, on a posé quelques questions sur la catégorie de l'outillage, parce que nous, on a eu un souci, c'est que la coupe a été refusée. Déjà, ils ont commencé à travailler à l'annonce et ils devaient avoir la coupe à 10 h et à 11 h ils ont su que c'était annulé, donc... On s'est posé une question, une grosse question, c'était sur la catégorie de l'outillage. L'outillage de 2e catégorie, on peut travailler avec à l'annonce, à condition qu'il fasse moins de 100 kg, qu'il soit à moins de quatre mètres [de la zone de repli de sécurité] et qu'il soit déplaçable par deux personnes.

**Guillaume** : facilement débrayable par deux agents en une seule fois, et ce n'est pas le cas.

**Serge** : là, il faut être trois. Deux pour le moteur et un pour le charriot. Donc, pour nous, ce n'est pas du matériel de 2<sup>e</sup> catégorie.

**Guillaume** : et ils nous ont dit qu'ils l'utilisent tout le temps comme ça.

**Serge** : à l'origine, les tirefonneuses étaient fixées sur le rail. Deux personnes pour les dégager. Sauf que ce type de tirefonneuse là, il y a un rack et que le rack, il n'est pas solidaire de l'engin.

**Guillaume** : et pour moi, c'est un engin de troisième catégorie. Les gars, ils m'ont soutenu que non.

**Serge** : sauf que dans les documents, on parle bien de tirefonneuses, mais des anciennes. On ne parle pas des nouvelles tirefonneuses. Donc ça, ils l'utilisaient en annonce, donc, ce n'est pas bon

**Guillaume** : ce n'est pas bon. Je leur ai demandé justement. Ça, c'était la question. Ils l'utilisent toujours cette tirefonneuse en annonce. Je leur ai dit, ce n'est pas bon. Et on m'a dit « on a que celle-là ».

**Jérôme** : c'est une nouvelle. Elle est mieux que celle d'avant ? Pourquoi ils ont... ?

**Guillaume** : elle est plus costaud.

**Serge** : elle est plus stable à l'utilisation.

**Thomas** : parce que les [ ?], c'était avec un bras et en fait quand tu es en courbe...

**Serge** : il y a même eu des accidents du travail.

**Guillaume** : le DPX m'a dit que celle-là fait partie de la deuxième catégorie. Je lui ai dit que ce n'est pas bon. Il m'a dit que si. C'est la 2<sup>e</sup> catégorie, parce qu'elle fait moins de 100 kg. Je lui ai dit « oui, mais la procédure n'est pas bonne pour le déraillement ». J'ai regardé. Je me suis dit que peut-être que je ne connaissais plus. Je vais me renseigner. Et ça, ce n'est pas bon. Parce que si elle fait moins de 100 kg et est dérailable en deux fois...

**Formateur** : Ça pose deux questions. Comment se fait-il qu'ils font comme ça ? Ce que vous avez dit, pour l'instant, c'est la procédure, la règle dit que...

**Jérôme** : oui, voilà.

**Formateur** : ... et ils font autrement. Pour moi, la question, ce n'est pas celle-là.

**Serge** : ce n'est pas ça. Tu n'as pas tout entendu. La règle dit que...

**Formateur** : oui, moins de 100 kg...

**Serge** : avant, ils utilisaient une tirefonneuse, il y avait un seul type de tirefonneuse qui était inscrit dans nos documents, ils pouvaient l'utiliser à l'annonce. Sauf que le matériel a évolué, mais les documents n'ont pas évolué.

**Thomas** : les documents n'ont pas besoin d'évoluer. Sauf qu'ils interprètent qu'avec la nouvelle, ils peuvent faire la même chose qu'avec l'ancienne.

**Serge et Guillaume** : C'est ça.

**Thomas** : Or, ce n'est pas tout à fait vrai.

**Serge** : sauf qu'entre l'ancien et le nouveau matériel, ce n'est pas tout à fait la même chose. Le matériel n'a pas été adapté par rapport à notre réglementation.

**Formateur** : mais du coup, qu'est-ce que ça leur pose comme problème, à eux ? Pas à vous, à eux ?

**Jérôme** : oui.

**Serge** : c'est un problème de sécurité.

**Guillaume** : c'est un problème de sécurité.

**Jérôme** : et s'ils augmentent le délai de...

**Formateur** : vous ne l'avez toujours pas expliqué le problème de sécurité.

**Guillaume** : on t'explique. Il y a trois catégories de...

**Jérôme** : non, le problème de sécurité, là.

**Guillaume** : eh bien, ce n'est pas bon.

**Jérôme** : pourquoi ce n'est pas bon ?

**Julien** : non, il a demandé quel est le problème aux agents ?

**Jérôme** : par rapport à l'annonce.

**Guillaume** : ça veut dire que les agents sont obligés de dérailler l'engin en deux fois.

**Jérôme** : donc ils vont perdre du temps, c'est ça ?

**Guillaume** : trois agents.

**Thomas** : non, ça veut dire que c'est interdit.

**Guillaume** : c'est interdit.

**Thomas** : ça veut dire que, en fait, tel qu'on prévoit, je vais être clair. On dit qu'on peut l'utiliser avec annonce de circulation, parce que le dispositif d'annonce, quand on sonne, ça laisse le temps de dégager tout le truc. Sauf que là, en l'occurrence, il faudra une troisième personne. Là, s'ils ne sont pas... trois, on ne peut pas enlever tout le bloc et avec la vitesse de circulation, le train va taper dans le chariot.

**Guillaume** : voilà, c'est ça.

**Jérôme** : est-ce qu'il ne faut pas juste dire qu'il faut être trois maintenant ?

**Guillaume** : ben non. La réglementation, ce n'est pas bon.

**Serge** : soit faut faire changer la réglementation, mais ça, on ne peut pas la faire changer comme ça. Mais tant que la réglementation n'est pas changée, on ne peut pas ...

**Formateur** : deuxième question. Est-ce que la fonction de l'inspection du CHSCT... parce que je me souviens que le premier tour de table, tu as dit « notre problème, c'est que les gens nous voient comme des agents de contrôle ». Est-ce que la première, je ne dis pas la deuxième, mais est-ce que la première fonction du CHSCT, c'est d'être des agents de contrôle de la réglementation ou pas ?

**Guillaume** : on ne contrôle pas. On dit qu'ils utilisent un engin...

**Formateur** : oui, mais enfin...

**Guillaume** : ah non, non, non.

**Formateur** : quand tu vas les voir pour dire que ce n'est pas bon...

**Guillaume** : on n'a pas dit qu'ils n'avaient pas le droit.

**Jérôme** : ah si.

**Guillaume** : j'ai dit que normalement, l'engin qu'ils utilisent, il faut qu'il soit facilement dérailable par deux agents.

**Jérôme** : tu as rappelé la réglementation.

**Guillaume** : j'ai rappelé la réglementation. Ils utilisent un engin qui n'est pas adapté, c'est tout.

**Formateur** : alors, depuis quand ils l'utilisent ?

**Guillaume** : tout le temps, que celle-là.

[Brouhaha]

**Formateur** : moi, ce qui m'intéresse, c'est que vous êtes des représentants du personnel. Vous rapportez des propos qui sont votre vision des choses. Moi, ce qui m'intéresse, c'est de savoir, les agents, eux, est-ce qu'ils vous ont dit, par exemple, « quand un train arrive, on n'a pas le temps... »

**Jérôme** : ... on est obligé de courir.

**Serge** : je ne suis pas d'accord avec toi.

**Formateur** : il n'y a pas à être d'accord ou pas. Je te dis : « qu'est-ce que disent les agents » ?

**Serge** : moi, je vais te dire, ils ont dit « nous, on nous a dit qu'ils avaient le droit ». C'est ça le problème. Le DPX dit qu'on a le droit. Le chef d'équipe dit qu'on a le droit. Stop. Non.

**Formateur** : mais qu'est-ce qu'ils vous disent de leur travail. Qu'est-ce que ça leur fait à eux ? Est-ce qu'ils ont du mal ? Est-ce qu'il faut qu'ils se dépêchent ?

**Serge** : ce matériel, on l'utilise en coupe. Point. Si on n'est pas en coupe, on ne l'utilise pas.

**Jérôme** : les coupes, c'est un problème en soi.

[La discussion passe à un autre sujet et la présentation du groupe reprend. Thomas, qui ne participait plus, cherchait la réglementation en question sur son ordinateur]

**Thomas** : C'est bon.

**Serge** : pour quoi ?

**Thomas** : [lit un document] « toutefois, la séparation d'une machine et de son chariot de roulement est admise lorsque ce chariot de support n'est pas fixé à la machine et peut être séparé instantanément ».

**Serge** : c'est marqué dans le document ?

**Thomas** : c'est juste pour clore le débat.

**Formateur** : c'est intéressant quand même. Quand même, permettez-moi de vous dire que vous vous êtes focalisé sur la réglementation et finalement, que la réglementation permette ou pas, qui a raison ? Il y a risque ou il n'y a pas risque ? Il y a pénibilité ou il n'y a pas pénibilité ?

**Thomas** : par contre, là où je comprends leur manière d'imposer la chose... je n'ai rien dit parce que je voulais m'en assurer et ne pas rentrer dans le débat... Ce que je comprends dans leur approche, c'est qu'il y a un risque sécurité. Le risque, c'est que s'ils soulèvent et qu'ils sont deux, le chariot reste dans la voie. Le temps de retirer le chariot, on peut imaginer que si le chariot est lourd, qu'on re-rentre dans la voie.

**Formateur** : je suis d'accord. Donc, ce qu'il faut instruire, que la réglementation dise blanc ou noir, ce qu'il faut instruire, c'est « est-ce que lors de cette opération, ça vous arrive d'avoir des difficultés ? »

### 5.3. Schéma servant de support



### 5.4. L'intégration du point de vue des salariés

**Serge** : Que tu aies ou pas un déraillement de la machine... admettons qu'il n'y aurait pas eu de déraillement... donc ouais, je suis d'accord avec toi. Il n'y a pas de fatigue supplémentaire. Cognitive, ben non, il n'y a pas de trains qui sont passés, ils n'ont pas déraillé. Accident du travail, il n'y en a pas eu. Par contre le stress, il y en a eu quand même, parce que les agents sont toujours à l'affut s'il peut y avoir un train qui passe. Même s'il y a l'annonceur, les opérateurs, eux, c'est « il peut y en avoir un ». Donc, qu'il y ait un train ou pas, le stress y est quand même.

**Formateur 1** : de ce que je comprends, tu as fait l'hypothèse que ça peut amener un stress, t'es allé voir les salariés... Ils t'ont dit que ça causait un stress ou pas ?

**Serge** : ils ne me l'ont pas dit comme ça. Ils ont dit « ouais, c'est plus casse-pied de ne pas avoir les coupes, alors qu'on devait les avoir ». Dans leur langage, tu sentais qu'ils étaient un peu...

**Julien** : les mecs, ils ne vont pas te le dire.

**Serge** ... qu'ils étaient un petit peu aigris de ne pas avoir eu les coupes et que c'était plus chiant.

**Guillaume** : la condition de travail n'était pas la même.

**Serge** : ils étaient en colère de ne pas avoir eu la coupe et ils le disaient que c'était chiant.

**Formateur 1** : Pourquoi c'était chiant ?

**Serge** : ben, pour être attentifs. Ils ne vont pas pouvoir se concentrer à 100 % sur le travail qu'ils ont à réaliser. Il y a une partie de leur attention qui sera obligée d'être sur la circulation.

**Guillaume** : le travail n'est pas le même.

**Formateur 1** : est-ce qu'ils l'ont dit ?

**Serge** : ben non.

**Julien** : le mec, il ne va pas te dire « je suis stressé parce qu'il y a ça ». C'est un ressenti.

**Formateur 1** : est-ce qu'ils vous l'ont dit ?

**Serge** : ils ont dit que c'était chiant.



## 5.5. Les principales informations sur la formation-action

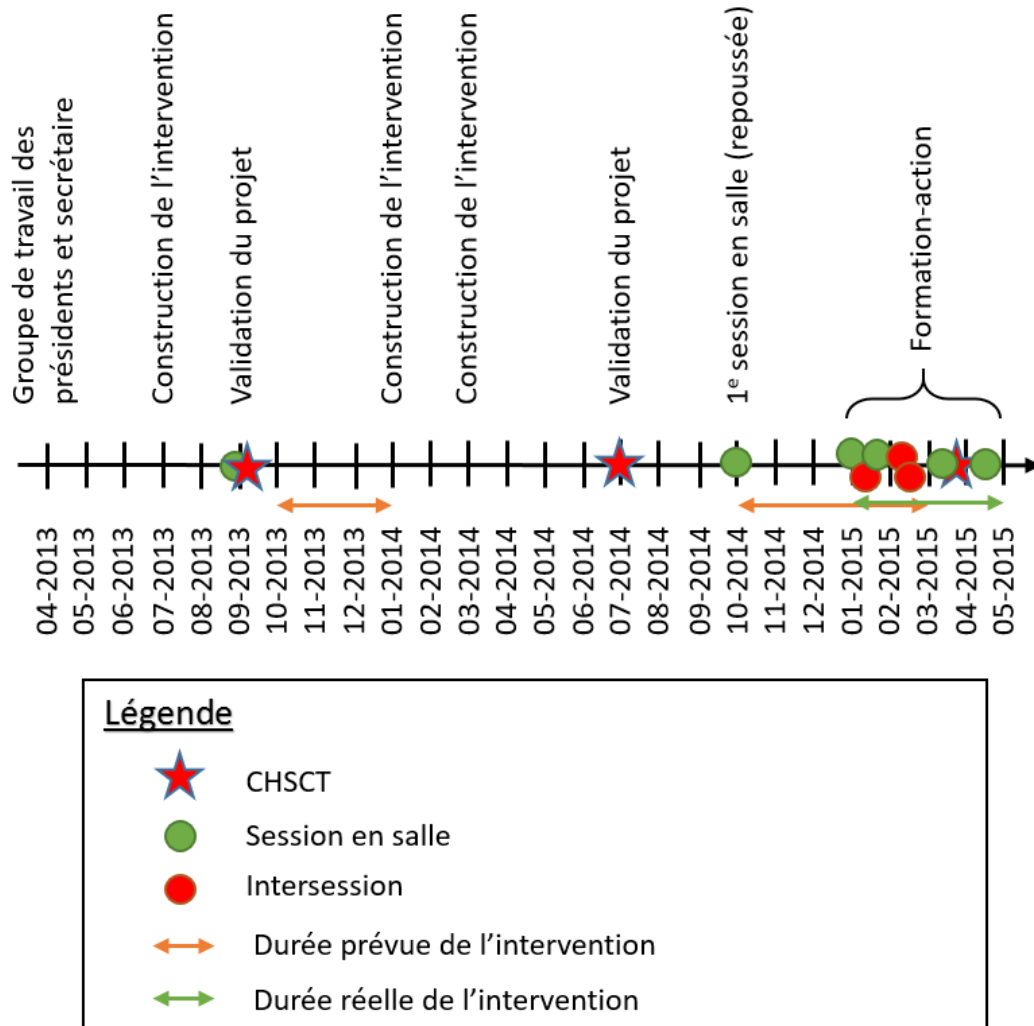


Figure 43 : les principales étapes de la formation-action

Le tableau suivant présente les principales informations sur cette intervention.

Origine de l'intervention	Groupe de travail des présidents et secrétaires Construction locale
Nombre de participants	Six représentants du personnel Président CoSec Deux formateurs ergonomes
Acteurs sollicités	DPX Chef d'équipe Salariés d'une équipe
Durée de l'intervention	
Nombre de sessions de travail	9
Contraintes principales	Histoire de l'entreprise et de l'établissement Gestion des calendriers Disponibilité des acteurs

Tableau 39 : les principales informations à propos de l'intervention sur la formation-action



# BIBLIOGRAPHIE

---

## A

---

- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches Qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M.-N. et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 175-200.
- ANACT. (2012). Enquête sur le travail des CHSCT. *Travail et changement*, (345).
- ANACT. (2013). *Autodiagnostic de 12 CHSCT en région Rhône-Alpes*. Lyon.
- Andolfatto, D. (2013). La syndicalisation des cheminots français. Fin ou résistance d'un « bastion ». Dans *Le secteur des transports ferroviaires dans la mondialisation. Entre spécificités nationales et dynamiques transnationales* (pp. 1-13). Versailles.
- Andolfatto, D. et Dressen, M. (2012). Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension. Dans *Travail et Emploi*, 131(3), 261-288.
- APTEIS. (2014). *5ème Rapport sur l'Accident de Bretigny-sur-Orge du 12 juillet 2013*. Paris.
- ARACT Languedoc Roussillon. (2005). *Démarches d'évaluation et de prévention des risques professionnels : quels impacts sur les pratiques des acteurs*.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : Inter Éditions.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1974). *Theory in practice : Increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.
- Avarguez, S. (2008). *De la prescription du travail à l'activité : l'exemple du travail de conseiller à l'emploi à l'ANPE*. Thèse de doctorat en Sociologie. Perpignan.
- Auroux, J. (1981). *Le droit des travailleurs*. Rapport au Président de la République et au Premier Ministre. Paris : La Documentation Française.

## B

---

- Baradat, D. (1999). *TMS : une approche « conduite de projet » : le processus de conception d'un poste de travail dans une entreprise d'ameublement*. Université Victor-Segalen Bordeaux 2-ISPED, Laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes.
- Barcellini, F., Van Belleghem, L. et Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développements des activités. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie Constructive* (pp. 191-206). Paris : PUF.
- Barnier, L.-M. (2013). Salariés profanes et experts savants : la légitimité des syndicats en question. *La nouvelle revue du travail*, 3.

- Beaujouan, J. et Querelle, L. (2011). Interventions humaines dans l'exploitation de processus industriels : quels enjeux de performance ? Dans *L'ergonomie à la croisée des risques. 46e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 1-8). Paris.
- Bedos, M. et Maunier, L. (2009). L'expertise CHSCT au cœur d'une externalisation : entre intervention ergonomique et cadre contraint. Dans *Ergonomie et organisation du travail. 44e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. (pp. 547-552). Toulouse.
- Béguin, P. (2014). La formation des ergonomes pour les expertises auprès des CHSCT. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 652-660). Presses de l'Université Laval.
- Béguin, P. et Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1(1), 54-71.
- Béguin, P. et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1(2), 27-49.
- Béguin, P. et Rabardel, P. (2000). Concevoir pour les activités instrumentées. *Intelligence Artificielle, numéro spécial, Interaction homme-système*, 14(1-2), 35-54.
- Bellemare, M., Marier, M., Montreuil, S., Allard, D. et Prévost, J. (2002). *La transformation des situations de travail par une approche participative en ergonomie : une recherche intervention pour la prévention des troubles musculo-squelettiques*. Rapport R-292, IRSST.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en Gestion ? Dans *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (p. 27). Laval, Québec.
- Bissuel, B. (2015, 7 avril). Réforme du dialogue social : le projet de loi transmis aux partenaires sociaux. *Le Monde*. Paris : Le Monde.
- Blanchet, P. (2003). Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation « chaotique », pratiques sociales, interventions ... quels modèles ? : pour une (socio)linguistique de la « complexité ». *Cahiers de sociolinguistique*, 1(8), 279-308.
- Boudon, R. (1996). Au-delà de la rationalité limitée ? *Environnement & Société*, (17), 85-111.
- Bouny, G. (1972). *Une approche scientifique au service des luttes syndicales sur les conditions de travail : les roulants de la S.N.C.F. (Notes de travail du délégué syndical des roulants du dépôt d'Ivry; ronéoté)*.
- Bourdouxhe, M. (2004). La formation dans l'entreprise : pour qui ? pour quoi ? Dans *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec* (pp. 87-92). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Bourdon, F., Daniellou, F., Davezies, P., Dugué, B., Gaudart, C., Mezzarobba, D. et Théry, L. (2006). Quand les ergonomes et les syndicalistes renouent les liens. Quelques enseignements d'une recherche-action sur l'intensification du travail. Dans *Ergonomie et Santé au travail. 41e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 195-199). Caen.
- Bourdon, F. et Mezzarobba, D. (2007). La recherche-action, un renouveau pour la formation syndicale. Dans L. Théry (dir.) *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 223-236).
- Brégier, G. et Brégier, V. (2015). *Le CHSCT en pratique*. Eyrolles.

- Briec, C. (2013). *Syndicalisme : « l'impersonnel » à l'épreuve. Le cas d'une section départementale du SNUipp-FSU*. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Briec, C. (2014). L'activité syndicale : un travail ordinaire ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 69-83.
- Brun, J.-P. et Loisel, C. (2002). The roles, functions and activities of safety practitioners : the current situation in Québec. *Safety Science*, 40(6), 519-536.
- Bruère, S. et Chardeyron, J. (2013). Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail. *Activités*, 10(1), 73-92.
- Buchmann, W. et Landry, A. (2010). Intervenir sur les TMS. Un modèle des Troubles Musculo-squelettiques comme objet intermédiaire entre ergonomes et acteurs de l'entreprise ? *Activités*, 7(2), 84-103.
- Buet, P. et Galioot, E. (2008). Variations autour de la pratique de l'expertise CHSCT. Dans *Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie : Qu'avons-nous encore en commun ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 13-32). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.

---

## C

---

- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture* (pp. 89-105). Paris : La Découverte.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen - Bordeaux II.
- Caroly, S. (2013). Les conditions pour mobiliser les acteurs de la prévention des TMS : construire du collectif de travail entre pairs pour développer le métier et favoriser le travail collectif pluri-professionnel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (15-2), 1-19.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (dir.) *Ergonomie Constructive*, (pp. 33-46). PUF.
- Caroly, S., Coutarel, F., Escrive, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J. M. et Daniellou, F. (2008). *La prévention durable des TMS. Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Rapport pour la Direction Générale du Travail, France.
- Carrière, B. (2011). De la SCETA à SNCF Participations... la nébuleuse des filiales SNCF. *Les rails de l'histoire*, (1), 15-25.
- Carrière, B. (2015). L'organisation industrielle du groupe SNCF. *Rails et histoire*.
- Casanovas, G., Rayssac, R. et Gak, O. (2010). Expertises CHSCT : De l'incertitude au risque pénal permanent. Dans *Gestions hospitalières*, (492), 61-63.
- Catlla, M. (2012). Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail* (pp. 101-107). Paris : PUF.
- Chassagnieux, A., Garrigou, A., Lortie, M., Teiger, C., Carballeda, G., Pargade, V., Pasquereau, P., Perraut, C., Auguste, P., Escuredo, P. et Kévorian, G. (2012). Évaluation des facteurs de pénibilité du travail et évolutions technico-organisationnelles : un défi pour l'ergonomie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14(1), 1-26.

- Chassaing, K. (2008). L'analyse des gestuelles, une ressource pour transmettre les savoirs : les gestes dans le coffrage de ponts d'autoroute. Atelier 5 : De l'analyse du mouvement à la compréhension du geste : une perspective de formation ? Dans *2e congrès francophone sur les TMS du membre supérieur*. Montréal. Chassaing, K., Daniellou, F., Davezies, P. et Duraffourg, J. (2011). *Recherche-Action : « prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action »*. Rapport Final. Emergences.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail* (Le Travail). Paris : PUF.
- Clot, Y. (2004). Action et connaissances en clinique de l'activité. *Activités*, 1(1), 23-33.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La découverte.
- Clot, Y. et Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Cloutier, E., Fournier, P., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés : comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les*. Rapport de recherche de l'IRSST.
- CNHSCT. (2001). *Conclusion du groupe de travail sur l'enquête qualitative sur le fonctionnement des CHSCT à la SNCF*.
- Cohen-Scali, V. et Moliner, P. (2008). Représentations sociales et identité : des relations complexes et multiples. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 37(4).
- Coutarel, F. (2003). La résistance du réel pour structurer les modélisations de la santé au travail : analyse du travail, activité et action sur le travail : interactions entre modèles. Dans *Modèles et Pratiques de l'analyse du travail . 38e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 451-465).
- Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manoeuvre pour le déploiement de l'activité ?* Thèse de doctorat en Ergonomie, Université Victor Segalen - Bordeaux II.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manoeuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29.
- Coutarel, F., Daniellou, F. et Dugué, B. (2005). La prévention des troubles musculo-squelettiques : quelques enjeux épistémologiques. *Activités*, 2(1), 3-18.
- Coutarel, F. et Petit, J. (2009). Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle. *Management & Avenir* 7-27, 135-151.
- Coutrot, T. (2001). Où sont les CHSCT ? *DARES*, 16(2), 16-19.
- Coutrot, T. (2006). *A quoi servent les CHSCT ?* Dans Les représentants des travailleurs pour la santé et la sécurité en Europe. Un atout essentiel pour les stratégies de prévention. Conférence Européenne des Syndicats et du département Santé- Sécurité de l'ETUI-REHS
- Coutrot, T. (2009). Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France : une analyse empirique. *Travail et Emploi*, (117), 25-38.
- Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. Dans C. Dejours (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp. 43-49). Paris : Editions de l'AOCIP.

Cultiaux, J. (2014). Les tensions du travail d'organisation militant : l'exemple du travail syndical de terrain en Belgique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 13-25.

## D

- Damothe, B. et Bencheckroun, T. H. (2001). Analyser pour comprendre et pour former à la conduite argumentée d'un projet social d'amélioration des conditions de travail dans le cadre d'un CHSCT. Dans *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*. 36e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (pp. 237-242). Montréal.
- Damothe, B. et Bourdon, F. (2014). De l'analyse de réunions de Comités Hygiène, Sécurité - Conditions de travail à la formation aux pratiques de négociation. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 120-134). Presses Université Laval.
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux2. Bordeaux : LESC.
- Daniellou, F. (1995). La construction sociale de et par l'analyse du travail. *Performances Humaines et Techniques*. Hors-série (pp. 25-29).
- Daniellou, F. (1996a). Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 1-17). Toulouse : Octares.
- Daniellou, F. (1996b). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 183-200). Toulouse : Octares.
- Daniellou, F. (1998a). Peut-on être chercheur en ergonomie ? Dans *Recherche et ergonomie*. 33e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (pp. 216-225). Paris.
- Daniellou, F. (1998b). Une contribution au nécessaire recensement des « repères pour affronter les TMS ». Dans F. Bourgeois (dir.), *TMS et évolution des conditions de travail. Les actes du séminaire de Paris* (pp. 118-122). Lyon : ANACT.
- Daniellou, F. (2002). L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome, *Travailler*, 7(1), 119-130.
- Daniellou, F. (2003). Introduction. Dans C. Martin et D. Baradat (dir.), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse : Octares.
- Daniellou, F. (2006a). « Je me demanderais ce que la société attend de nous... » À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 15(1), 23-38.
- Daniellou, F. (2006b). Entre expérimentation réglée et expérience vécue : Les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention. *Activités*, 3(1), 5-18.
- Daniellou, F. (2010). L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. Dans *L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 11-28). Bordeaux : Université Bordeaux Segalen.
- Daniellou, F. (à paraître). L'ergologie, en dialogues parmi les ergo-disciplines. Dans L. Durrive (dir.), *L'expérience des normes* (pp. 1-12). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2012). Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des

- questions pour progresser. Numéro 2010-03 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France
- Daniellou, F. et Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 333-358). Paris : PUF.
- Daniellou, F., Grall, J., Martin, C. et Six, F. (2000). Prescriptions, injonctions et pressions. Dans *Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions, Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 141-149). Bordeaux : Univ. V. Segalen Bordeaux 2 – ISPED édition.
- Daniellou, F. et Martin, C. (2007). Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? Dans *Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?* (pp. 13-32). Bordeaux: Université Victor Segalen Bordeaux 2 – IdC, collection Actes.
- Daniellou, F. et Volkoff, S. (2015). Introduction du thème - Travail de qualité, emploi durable, performance globale. Dans *Travail de qualité, emploi durable, performance globale. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.
- DARES. (2014). *Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ?*
- Darses, F., Détienne, F. et Visser, W. (2004). Les activités de conception et leur assistance. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 545-563). Paris : PUF.
- Darses, F. et Falzon, P. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. Dans G. de Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et Conception* (pp. 1-12). Toulouse : Octarès.
- Darses, F., Falzon, P. et Munduteguy, C. (2004). Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive des activités finalisées. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 191-212). Paris : PUF.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Education permanente*, 3(116), 33-46.
- Davezies, P. (2000). Ergonomie, communication et enjeux de santé au travail. Dans *Communication et Travail. 35e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 1-16). Toulouse.
- Davezies, P. (2010). Une affaire personnelle ? Dans L. Théry (dir.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 150-182). Paris : La Découverte.
- Davezies, P. (2012). Pour une démocratie du travail dans l'entreprise. *Santé et travail*, (77), 26-28.
- Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief. Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe*, (3), 2-5.
- de Bettignies, L.-A. (1975). *L'institution du comité d'hygiène et de sécurité : prévention des accidents du travail et amélioration des conditions de travail*. Paris : Centre de recherches en sciences sociales du travail de l'Université de Paris-Sud.
- de Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, Hors-série (3), 28-43.



- de Terssac, G., Albanel, X. et Gaillard, I. (2010). *Outils des représentants syndicaux aux CHS de la fonction publique territoriale : Méthode d'Analyse des Malaises dans L'Organisation et formation fondées sur la notion de Risques Socio-Organisationnels*.
- de Terssac, G. et Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris : PUF.
- de Terssac, G. et Lompre, N. (1995). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. Dans *Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations*. 30e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (pp. 253-262). Biarritz.
- Dejours, C. (1993). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail? *Le travail humain*, 58(1), 1-16.
- Dejours, C. (1996). Epistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 201-217). Toulouse : Octares.
- Delanoue, P. (2011). *Compte rendu de la réunion des 10 CHSCT dans cadre des travaux du groupe de travail « expertises et fonctionnement des CHSCT »*.
- Delanoue, P. (2014a). L'émergence d'une politique de qualité de vie au travail au sein de la SNCF. Document interne.
- Delanoue, P. (2014b). Le CHSCT au cœur de relations sociales porteuses de progrès pour tous. Dans *Les CHSCT acteurs de la prévention des risques psychosociaux* (p. 13). Bordeaux.
- Département prévention et santé. (2010). *Démarche d'amélioration du fonctionnement des instances HSCT. Seconde étape. Synthèse à l'issue du GT du 31 août 2010*.
- Desriaux, F. (2004). Expertise, mode d'emploi. Dossier «CHSCT, comment réussir votre expertise ». *Santé et travail*, 11(49), 19-40.
- Dessors, D., Teiger, C., Laville, A. et Gadbois, C. (1979). Conditions de travail des opératrices des renseignements téléphoniques et conséquences sur leur santé et leur vie personnelle et sociale. *Archives des Maladies Professionnelles de Médecine du Travail et de Sécurité Sociale*, 40(3-4), 469-500.
- Detchessahar, M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Synthèse de l'étude SORG
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5(2014), 89-105.
- Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management. Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 13(4), 68-81.
- Detchessahar, M. et Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 33(174), 77-92.
- Dewey, J. (1938). *Logic : The Theory of Inquiry. Volume 12 : The Later Works*. Carbondale : Southern Illinois University Press.
- Di Ruzza, R. (2009). *Panorama des savoirs militants. enquête épistémologique auprès des représentants du personnel*. Rapport de recherche pour la DARES, Ministère du travail.

- Direction Générale du travail. (2010). *Questionnaire CHSCT « travailler-mieux »*. Repéré en juin 2015, à [http : //www.travailler-mieux.gouv.fr/Questionnaire-en-ligne.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Questionnaire-en-ligne.html)
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse : Octarès.
- Dugué, B. (2010). La folie du changement. Dans L. Théry (dir.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail* (pp. 107-130). Paris : La Découverte.
- Dugué, B., Petit, J. et Daniellou, F. (2000). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3), 1-22.
- Dugué, B., Petit, J. et Pinatel, C. (2012). *Les CHSCT entre dispositifs et pratiques. Rapport pour le compte de l'ANACT*. Lyon.
- Dugué, B. et Pinatel, C. (2011). Entre cadre de fonctionnement et pratiques des CHSCT , définir des besoins en outillage. Dans *L'ergonomie à la croisée des risques. 46e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. (pp. 159-164). Issy-les-Moulineaux.
- Dugué, B. et Pinatel, C. (2012). Le CHSCT, entre point de vue autonome sur le travail et lieu d'élaboration d'actions concertées. Dans *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement. 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 32-37). Lyon.
- Duraffourg, J. (2004). Réactions. Dans *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec* (pp. 43-44). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Durrive, L. (2012). Comment approcher une situation de travail dans une perspective ergologique. *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 237-251.

---

## E

---

- Eklund, J., Pettersen, J., Elg, M. et Bolling, A. (2008). Interactive research for production and work development. *Proceedings of the 40th annual nordic ergonomics society conference*. Reykjavik, Iceland.
- Emirbayer, M. et Mische, A. (2010). What Is Agency ? *The American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Escouteloup, J. (dir.). (2004). *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec*. *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec*. Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Ethuin, N. et Yon, K. (2010). Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation. *Savoirs*, 24(3), 9-57.

---

## F

---

- Falzon, P. (1993). Médecin, pompier, concepteur : l'activité cognitive de l'ergonome. *Performances Humaines et Techniques*, (66), 35-45.
- Falzon, P. (1994). Les activités métafonctionnelles et leur assistance. *Le travail humain*, 57(1), 1-23.
- Falzon, P. (1998a). La construction des connaissances en ergonomie : éléments d'épistémologie. Dans M. F. Dessaigne et I. Gaillard (dir.), *Des évolutions en ergonomie*.

- Falzon, P. (1998b). Qu'est-ce que la recherche en ergonomie ? Dans *Recherche et ergonomie. 33e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 225-231). Toulouse.
- Falzon, P. (2005). Analyzing ergonomists' practice using ergonomics models. Dans *Proceedings of the 37th conférence of the Nordic ergonomics Society, Ergonomics NES'2005 « as a tool in future développement and value creation »* (pp. 1-6). Oslo.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 1-15). Paris: PUF.
- Falzon, P. et Teiger, C. (1995). Construire l'activité. *Performances Humaines & Techniques, Hors-Série*(Septembre), 34-39.
- Fernandez, A., Jean, R. et Josse, P. (1997). Les apports de l'ergonomie dans le cadre des expertises CHSCT. Enjeux dans le contexte économique et social actuel. Dans *Recherche, Pratique, Formation en Ergonomie. Evolutions et interactions dans un contexte social, économique et technique. 32e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Lyon.
- Filoché, G. (2001). *Vingt ans de comité d'hygiène et sécurité et des conditions de travail*. (Rapport n° 21). Avis et Rapports du Conseil Economique et Social.
- Forêt, J. et Lantin, G. (1971). The Sleep of Railway Engineers. Dans R. W. Colquhoun (dir.), *Aspects of Human Efficiency* (pp. 273-282). Londres : English Universities Press.
- Friedmann, G. (1960). Qu'est-ce que le travail ? *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 15(4), 684-701.

---

## G

---

- Ganem, V., Gernet, I. et Dejours, C. (2008, 31 octobre). Le travail : Que signifie ce terme en clinique et psychopathologie du travail ? *Information Psychiatrique*. John Libbey Eurotext.
- Gâche, F. (2012). Faire du syndicat un outil pour le développement du pouvoir d'agir des salariés. Les leçons d'une recherche-action. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 73(3), 239-245.
- Gaillard, I. et de Terssac, G. (2014). Risques psychosociaux et organisationnels : quel rôle du CHSCT. Dans F. Aballéa et A. Mias (dir.), *Organisation, gestion productive et santé au travail* (pp. 213-227). Toulouse : Octares.
- Gambin, R. et Lapeyrière, S. (2007). Faire travailler les autres ? Le cas des expertises CHSCT sur la souffrance au travail. Dans *Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 41-54). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Garrigou, A. et Peissel-Cottenaz, G. (2001). Pour une approche réflexive des besoins en formation des préventeurs. Dans *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. 36e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 1-6). Montréal.
- Garrigou, A. et Peissel-Cottenaz, G. (2004). *Contribution à la découverte du métier des préventeurs et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue*.
- Garrigou, A., Thibault, J.-F., Jackson, M. et Mascia, F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 3(2), 1-17.

- Gaudart, C. (2013). *Âge et travail à la croisée des temporalités – L'activité face aux temps*. Habilitation à diriger des recherches. Victor Segalen Bordeaux 2.
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16(1), 1-21.
- Gaudart, C., Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F., Davezies, P. et Théry, L. (2012). Impacting working conditions through trade union training. *Work*, 41(2), 165-175.
- Gautreau, M. (2006). Souffrance au travail : point de vue d'un cabinet d'expertises CHSCT. Dans *Ergonomie et Santé au travail. 41e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 59-65). Caen.
- Gentil, S. (2012). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins. Une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*. Humanities and Social Sciences. Université de Nantes.
- Girin, J. (1990a). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182). Paris : Economica.
- Girin, J. (1990b). Problèmes du langage dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 37-77). Presses universitaires de Laval (Québec).
- Gobert, P. (2012). Éclairage - Les « lois Auroux »... par Jean Auroux. *Les cahiers Lamy du CE*, (118).
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : la présentation de soi*. Paris : Minuit.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Minuit, coll. « sens commun ».
- Goldenhar, L., Lamontagne, A., Katz, T., Heaney, C. et Landsbergis, P. (2001). Occupational Safety and Health : An Overview From the National Occupational Research. *Journal of occupational and environmental medicine*, 43(7), 616-622.
- Gonzales, R. et Weill-Fassina, A. (2005). Modalités de régulation du processus de travail dans les activités de service en crèche. *Activités*, 2(2), 1-22.
- Granaux, S. (2010). *Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT dans les établissements de fabrication de produits chimiques. Etude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue*. EHESS.
- Grosjean, J. C. et Neboit, M. (2000). Ergonomie et prévention en conception des situations de travail. *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail*.
- Guedes da Costa, S. et Lafuma, E. (2010). Le CHSCT dans la décision d'organisation du travail. *Revue du droit du travail*, 419-433.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, J. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Guérin, F. et Ruffier, C. (2013). De la difficulté de concilier des visions concurrentes de la performance et ses conséquences sur le travail des cheminots. Dans *Travail, emplois et identités des cheminots à l'épreuve des politiques de restructuration* (pp. 1-18). Rabat, Maroc.
- Guibert, L. et Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.

- Guillon, F. (1995). La formation des syndicalistes à l'ergonomie : un moyen de développer la coopération entre ergonomes et syndicalistes. *Education permanente*, (124), 64-65.
- Guillon, F. (2002). La pratique ergonomique. Quand tout pousse à l'expertise .... Dans *Les évolutions de la prescription. 37e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 145-154). Aix-en-Provence.

---

## H

---

- Harribey, J. (1998). Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts. *Economies et Sociétés, Série « Economie du travail »*, 3, 5-59.
- Hesse, P.-J. (1997). Les délégués de la sécurité des ouvriers mineurs dans quelques mines de l'Ouest (1890-1940). *Annales de Bretagne et des pays de l'Ouest*, 104(3), 213-225.
- Hoc, J.-M. (1996). *Supervision et contrôle de processus. La cognition en situation dynamique* (Sciences). Grenoble : F : Presses Universitaires de Grenoble.
- Hoc, J.-M. et Amalberti, R. (1999). Analyse des activités cognitives en situation dynamique : d'un cadre théorique à une méthode. *Le travail humain*, (62), 97-130.
- Houlgate, S. (2011). L'expertise CHSCT au service de la prévention des risques : le dispositif est-il adapté à son objectif ? Dans *L'ergonomie à la croisée des risques. 46e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 241-247). Paris.
- Huard, V. (2006). Restructuration de la représentation fonctionnelle lors d'un processus de formation. Dans *Biennale de l'éducation et de la formation* (pp. 1-5). Lyon : INRP.
- Hubault, F. (2009). L'approche ergonomique des questions santé / travail. *Mouvements*, 58(2), 97-102.
- Hubault, F. et Bourgeois, F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité ou la finalité de l'ergonomie en question. *Activités*, 1(1), 34-53.
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

---

## J

---

- Jackson, J. (1998). *Entre situations de gestions et situations de délibérations : l'action de l'ergonome dans les projets industriels*. CNAM.
- Jamet, L. et Mias, A. (2012). Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? *La Revue de l'Ires*, 74(3), 75-102.
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.

---

## K

---

- Kerbal, A., Bonbart, A. et Liehrmann, E. (1997). La contrainte temporelle des expertises CHSCT : une gestion problématique de l'intervention ergonomique. Dans *Recherche, Pratique, Formation en Ergonomie. Evolutions et interactions dans un contexte social, économique et technique. 32e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 689-695). Lyon.

- Kubiak, J. (s.d.). *Autorité professionnelle des acteurs de la prévention et processus de décision*. Versailles-St Quentin.
- Kubiak, J. (2011). Evolutions de la prévention des risques professionnels à la SNCF : ce que cachent les dispositifs de gestion. Dans *Innovation, travail et dispositifs de management dans les organisations productives* (pp. 1-21). Grenoble.

---

## L

---

- Lacourcelle, C. (2004, 26 octobre). Les DRH face au nouveau profil des syndicalistes. *Entreprise et carrières*.
- Lalonde, J. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 12-32.
- Lamonde, F. (2000). *L'intervention ergonomique. Un regard sur la pratique professionnelle de Lamonde*. Toulouse : Octares.
- Landry, A. (2008). *L'évaluation de l'intervention ergonomique : de la recherche évaluative à la proposition d'outils pour la pratique*. Université Bordeaux 2.
- Le Figaro. (2008, 26 juin). La SNCF met son plan «Destination 2012» sur les rails. *Le Figaro*.
- Le Moigne, J. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Que sais-je). Paris : PUF.
- Le Monde. (2011). Elections professionnelles à la SNCF : nouveau recul pour la CGT. 25.03.2011. *Le Monde*.
- Leblanc, J. (2002). L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles. *Interactions*, 6(1), 115-138.
- Leontiev, A. N. et Lomov, B. (1963). Tchelovek i tehnika (L'homme et la technique). *Voprosy psikhologii (Problèmes de psychologie)*, (5), 19-37.
- Lemonnier C. et Rogez I. (2011). *Conditions de travail et CHSCT : Quels nouveaux besoins face à l'émergence de nouveaux risques professionnels ? Une analyse des pratiques réalisée dans 18 CHSCT d'entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais*. ARACT. [http://npdc.aract.fr/IMG/pdf/DOC\\_ARACT\\_10V4.pdf](http://npdc.aract.fr/IMG/pdf/DOC_ARACT_10V4.pdf)
- Leplat, J. (1985). Les représentations fonctionnelles dans le travail. *Psychologie française*, 30(3/4), 269-275.
- Leplat, J. (1997). Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique. Presses Universitaires de France.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique du travail en ergonomie*. Toulouse : Octarès. 168 p.
- Leplat, J. (2005). Les automatismes dans l'activité : pour une réhabilitation et un bon usage. *Activités*, 2(2), 43-68.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(1), 1-12.
- Leplat, J. et Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris : PUF
- Leplat, J. et Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Lhuillier, D. et Meynaud, H. Y. (2014). *Le travail syndical. Nouvelle revue de psychosociologie* (vol. 18). Paris : ERES. 272 p.

- Linhart, R. (1978). L'établi. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 19(1), 29-45.
- Litim, M. et Castejon, C. (2010). Protéger la santé des travailleurs : pour que la mission du CHSCT ne devienne pas impossible. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 139-150. doi :10.3917/nrp.010.0139
- Litim, M., Zittoun, M. et Briec, C. (2012). L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action : Souffrance au travail et clinique de l'intervention. *Bulletin de psychologie*, 3(159), 227-237.
- Loi du 8 juillet 1890 sur les délégués à la sécurité des ouvriers mineurs. (1890). *Journal Officiel*. Repéré 23 mai 2015, à [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi\\_du\\_8\\_juillet\\_1890.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_8_juillet_1890.pdf)
- Loizeau, G., Pécaut-Rivolier, L. et Verkindt, P.-Y. (2015). *Le guide du CHSCT 2015/2016*. Dalloz.

---

## M

---

- Mallet, I. (2013). Management et rationalisations gestionnaires à la SNCF. Dans *Journées d'études internationales « International Railways Studies »* (pp. 1-13).
- Martin, C. (1997). Les interactions maîtrise d'ouvrage maîtrise d'oeuvre, une interaction permanente. Dans *L'ergonome, le Maître d'Ouvrage et la Maîtrise d'Oeuvre. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie*.
- Martin, C. et Baradat, D. (2003). *Des pratiques en réflexion. Dix ans de débat sur l'intervention ergonomique*. Toulouse : Octares.
- Masciotra, D. (2007). Le constructivisme en termes simples. *Vie pédagogique*, 143(Avril-Mai), 48-52.
- Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, seconde série, 1923-1924, 1-104.
- Mias, A. (2014). Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 41-53. doi :10.3917/nrp.018.0041
- Mias, A., Carricaburu, D., Féliu, F., Jamet, L. et Legrand, E. (2012). *Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*. Rouen.
- Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. (2006). *Nanotechnologies, nanoparticules. Quels dangers, quels risques ?* Paris.
- Ministère du Travail. (2015). Synthèse sur le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. *Travailler-Mieux.gouv.org*. Repéré 2 mars 2015, à <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Synthese-CHSCT.html>
- Ministère du Travail. (2015a). Développer les compétences des CHSCT - La formation des membres de CHSCT. Repéré 28 juin 2015, à <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/La-formation-des-membres-de-CHSCT.html>
- Ministère du Travail. (2015b). Petit historique et principales évolutions des CHSCT. *Travailler-Mieux.gouv.org*. Repéré 12 mai 2015, à <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Petit-historique-et-principales.html>

- Ministère du Travail. (2015c). Synthèse sur le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. *Travailler-Mieux.gouv.org*. Repéré 2 mars 2015, à <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Synthese-CHSCT.html>
- Mischi, J. (2011). Gérer la distance à la « base ». Les permanents CGT d'un atelier SNCF. *Sociétés contemporaines*, 84(4), 53-77.
- Moison, J. et Tonneau, D. (1983). Gestion de la complexité : l'exemple des laboratoires de biochimie de l'Assistance Publique de Paris. *Sci. Gest.*, 3, 1502-1543.
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 129, 51-66.
- Morin, E. (1982). *Science avec conscience*. Paris : Fayard.
- Morin, E. (2005). Complexité restreinte, complexité générale. Dans *Colloque « Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique »* (pp. 1-16). Cerisy-La-Salle.
- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives, Hors Série*(3), 1-27.

---

## N

---

- Neboit, M. (2006). Evolution de l'ergonomie ou de l'ergonomie aux ergonomes ? Dans *Evolution de l'ergonomie, Journée de la BES* (p. 16).
- Neyns, V. (2011). *Les modalités du contrôle cognitif en situation dynamique : anticipation et gestion des dérives. Le cas de l'anesthésie*. Toulouse le Mirail.

---

## O

---

- Observatoire de la qualité de vie au travail. (2010). *Recommandation du groupe de travail « stress »*. Paris.
- Observatoire Régional de la Santé. (2012). *Santé au travail en Rhône-Alpes. Les besoins d'information et d'accompagnement des CHSCT*. Lyon.
- Olry, P. et Vidal-Gomel, C. (2011). Conception de formation professionnelle continue : tensions croisées et apports de l'ergonomie, de la didactique professionnelle et des pratiques d'ingénieur. *Activités*, 8(2), 115-149.

---

## P

---

- Petit, J. et Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). Paris : PUF.
- Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409. .
- Petit, J., Querelle, L. et Daniellou, F. (2008). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? *Le travail humain*, 70(4), 391-411.
- Pietri, M. (2010). L'isolement au travail et ses issues possibles. A propos de deux expertises CHSCT. *Travailler*, 1(23), 77-98.



- Poley, Y. et Petit, J. (2014). « Représenter » le travail et les travailleurs. Le cas d'une mission d'un CHSCT de la SNCF. Dans *Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? 45e congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie*. Montréal.
- Poley, Y., Petit, J. et Dugué, B. (s.d.). What do French Health and Safety Committees talk about ? Dans *19th Triennial Congress of the International Ergonomics Association* (p. 2). Melbourne, Australia.
- Poley, Y., Petit, J. et Dugué, B. (2014). La place du travail dans les inspections trimestrielles des CHSCT. Dans *Ergonomie et Développement pour tous. 49e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (p. 9). La Rochelle, France.
- Prévot-Carpentier, M. (2013). *Les « conditions de travail » : proposition de modélisation pour l'usage Entre épistémologie et philosophie sociale, un mode de traitement ergologique du concept*. Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille, France.

---

## Q

---

- Quéinnec, Y., Teiger, C. et de Terssac, G. (1985). *Repères pour négocier le travail posté*. Toulouse : Le Mirail.
- Quériaud, C. (2015). *Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques. Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques*. Thèse de doctorat, Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Quérue, N. (2005). Enquête CGT sur les CHSCT : un constat de carence. *Santé et travail*, (53), 9-10.

---

## R

---

- Rabardel, P. (1995). *Les Hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Rabardel, P. (2005). Quels pouvoir d'agir pour quels acteurs ergonomiques ? Dans *L'ergonome dans les collaborations multiprofessionnelles. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 101-106). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Ramandraivonona, D. et Dubreuil, G. (1981). Les délégués du personnel (Quelques résultats d'une enquête d'avril 1979). *Travail et Emploi*, 10(10).
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*.
- Raulet-Croset, N. (1998). Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement. Une première étape, la construction d'un cadrage. *Gérer et comprendre*.
- Rescourio-Gilabert, M. (2014). *Approches syndicales du CHSCT*. Paris.
- Reynaud, J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Editions Octarès.
- Reynaud, J.-D. (2003). La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : Edition La Découverte.

- Ricœur, P. (1985). Éthique et politique. *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social*, 5(1), 58-70.
- Rocha, R. (2014). Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation. Thèse de doctorat. Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Rogez, I. et Lemonnier, C. (2011). *Conditions de Travail et CHSCT : Quels nouveaux besoins face à l'émergence de nouveaux risques professionnels ? Les Dossiers de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais*, (10).
- Rozenblatt, P. (2006). Le dilemme du syndicalisme face au principe d'indépendance : Forme sociale indigène ou acteur institutionnellement légitimé ? Dans CURAPP (dir.), *Cent ans après la « Charte d'Amiens : la notion d'indépendance syndicale face à la transformation des pouvoirs* (pp. 1-14). Amiens.
- Rychlak, J. F. (1968). *A philosophy of science for personality theory*. New York. doi :10.1037/10535-000

---

## S

---

- Saint-Arnaud, Y. (2001). La reflexion dans l'action. *Recherche et formation*, (36), 17-27.
- Saint-Arnaud, Y., Mandeville, L. et Bellemare, C. (2002). La praxéologie. *Interactions*, 6(1), 29-47.
- Salesina, M. (2012). *Contribution à l'analyse de l'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte français*. Thèse de Doctorat, Université de Lorraine, France.
- Samurçay, R. et Hoc, J.-M. (1988). La spécification d'aides à la décision dans les environnements dynamiques. *Psychologie française*, (33), 187-196.
- Santé et travail. (2012). Le CHSCT doit encore s'imposer. *Santé et Travail*, (80).
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York : Basic Book.
- Schwartz, Y. (1992). *Travail et philosophie, convocations mutuelles*. Toulouse : Editions Octarès.
- Schwartz, Y. (1994[2001]). Conférence inaugurale du 29ème congrès de la SELF. Dans Y. Schwartz (dir.), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe* (pp. 537-548). Toulouse : Octarès Éditions.
- Schwartz, Y. (1996). Ergonomie, philosophie et exterritorialité. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 141-182). Toulouse : Octares.
- Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse : Editions Octarès.
- Schwartz, Y. (2007). Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *Activités*, 4(2), 122-133.
- Schwartz, Y. (2008). Le travail dans une perspective philosophique. *Ergologia*, (0), 121-154.
- Schwartz, Y. (2009). Produire des savoirs entre adhérence et désadhérence. Dans P. Béguin et M. Cerf (dir.), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements* (pp. 15-28). Toulouse : Octarès.

- SECAFI. (2010). *Rapport d'expertise sur le « projet nouvelle organisation voyageurs » en région Alsace*. Paris.
- Simon, H. (1972). Theories of bounded rationality. Dans C. McGuire et R. Radner (dir.), *Decision and Organisation* (pp. 161-176). North-Holland Pub. Co.
- Six, F. (1997). *La préparation du travail. un enjeu pour la sécurité et la valorisation des compétences*. Paris-La Défense, PCA, Etudes et expérimentations Chantier 2000.
- Six, F. (2002). De la prescription à la préparation du travail ; la dimension sociale du travail. Exemple du travail des compagnons et de l'encadrement sur les chantiers du bâtiment. Dans *Les évolutions de la prescription. 37e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*.
- Six, F. et Forrierre, J. (2011). Quelles méthodes et quelle modélisation d'analyse de l'activité de travail de l'encadrement ? L'exemple de l'encadrement des chantiers de la construction. *PTO*, 17(1), 57-71.
- Sotty, P. (2005). *L'évaluation comme processus de construction des risques professionnels et de rationalisation de leur gestion. La place du CHSCT dans l'action et dans la régulation entre les acteurs*. Thèse de Doctorat, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II.
- Sotty, P. (2006). L'évaluation des risques professionnels. Un processus de construction des risques, de rationalisation de leur gestion et de régulation entre les acteurs. *Management & Avenir*, 8(2), 179-197.
- Soudry, C. (2004). Définition du délit d'entrave. *Travail et sécurité*, (643), 2.
- Soudry, C. et Chapouthier-Guillon, A. (2012). *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail* (édité par INRS). Dalloz : Paris.
- Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Actions : The Problem of Human-Machine Communication*.
- Svenson, O., Lekberg, A. et Johansson, A. E. L. (1999). On perspective, expertise and differences in accident analyses : arguments for a multidisciplinary integrated approach. *Ergonomics*, 42(11), 1561–1571.
- Svensson, L., Eklund, J., Randle, H. et Aronsson, G. (2007). Interactive Research—an Attempt to Analyse two Change Programmes. *International Journal of Action Research*, 3(3), 250-276.

---

## T

---

- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.-T., Laville, A. et Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire.... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 – 1973). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(2), 4-39.
- Teiger, C. et Lacomblez, M. (dir.). (2014a). *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail*. Laval : Presses Université Laval.
- Teiger, C. et Lacomblez, M. (2014b). Peut-on être formateur en analyse du travail ? Mise en perspective. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 635-643). Laval : Presses Université Laval.

- Teiger, C. et Lacomblez, M. (2014c). Quand une dynamique nouvelle se met en place - « l'objet formation » dans le projet de l'ergonomie naissante (année 50). Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 11-46). Laval : Presses Université Laval.
- Teiger, C., Lacomblez, M., Gaudart, C., Théry, L., Chassaing, K. et Gâche, F. (2014). Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 195-211. doi :10.3917/nrp.018.0195
- Teiger, C. et Laville, A. (1989). *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. (Analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail)*. Paris.
- Teiger, C. et Laville, A. (1990). L'analyse du travail en situation de formation transforme-t-elle les représentations ? Le cas de la formation de Délégués aux Comités Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (C.H.S.C.T.). Dans *Méthodologie et outils d'intervention et de recherche en ergonomie. 26e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française* (pp. 27-30). Montréal, Québec.
- Teiger, C. et Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et Emploi*, 47, 53-62.
- Teiger, C. et Laville, A. (2014). La coopération syndicats-recherche aux sources de la dynamise « recherche-formation-action » - l'expérience du laboratoire du CNAM (1965-1990). Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 59-83). Laval : Presses Université Laval.
- Tenkasi, R., Mohrman, S., Mohrman, A. et Allan, M. (2007). Making knowledge contextually relevant : The challenge of connecting academic research with practice. Dans *The Third Organization Studies Summer Workshop*.
- Thaller, R., Josse, P. et Bertannier, P. (2003). Expertises CHSCT : 10 années de pratique. Évolutions et réflexions sur la mise en œuvre d'une démarche. Dans *10 ans de pratique de l'ergonomie : avons-nous beaucoup changé ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 57-62). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.
- Thevenon-Poullenc, E. (2012). Tribune : Lois Auroux : quel bilan, 30 ans après ? *Les cahiers Lamy du CE*, (118).
- Thobois, P. (2011). *Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail : Une place à part dans le système de relations professionnelles ?* 73 pages.
- Tomás, J.-L., Kloetzer, L. et Clot, Y. (2014). Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 177-194. doi :10.3917/nrp.018.0177
- Toutain, R. (2004). Ergonomie et syndicalisme : politique de formation syndicale sur les conditions de travail. La fédération HA.CULTEX C.F.D.T. Dans *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec* (pp. 37-41).
- Toutain, R. (2014). Une politique de formation syndicale sur les conditions de travail : élaboration, évolutions, répercussions à la fédération HACUITEX - CFDT. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 84-95). Laval : Presses Université Laval.

Tran Van, A. (2010). *Pratique collective de l'intervention ergonomique : comment les ergonomes font ils pour travailler ensemble ? L'exemple de la pratique des ergonomes consultants*. Thèse de doctorat. Université Victor Segalen - Bordeaux 2.

---

## V

---

Van Belleghem, L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. Dans M.-F. Dessaigue, V. Pueyo et P. Béguin (dir.), *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement*. 47ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (pp. 1-9). Lyon, France.

Van Belleghem, L. (2014). Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. Dans *Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? 45e congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie* (p. 7). Montréal, Québec.

Van Belleghem, L., de Gasparo, S. et Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie Constructive* (pp. 47-60). Paris : PUF.

Vergnaud, G. (2001). Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance. Dans J. Portugais (dir.), *Actes du colloque GDM* (pp. 1-22). Montréal.

Verkindt, P.-Y. (2013). *Les CHSCT au milieu du gué : trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Paris.

Vermersch, P. (1991). L'entretien d'explicitation, Dans *Actes du Colloque National des 6,7 et 8 Juin 1990 "Fonctionnement cognitif et pratiques de remédiation", Les Cahiers de Beaumont*, (52bis-53), 63-70.

Vermersch, P. (1996). L'explicitation de l'action. *Cahiers de linguistique sociale*. (28-29), 113-119

Villatte, R. (2004). Le syndicaliste peut-il être un ergonomiste et vice-versa ? Dans *Trajectoires d'ergonomes – Jacques Christol, Antoine Laville et Yvon Quéinnec* (pp. 45-54). Bordeaux : Université de Bordeaux 2.

Villatte, R. (2014a). Des formations-actions en ergonomie : histoire, bilan d'un choix syndical et des questions pour tous. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 661-682). Laval : Presses Université Laval.

Villatte, R. (2014b). « La preuve par cent » (PP100) : une formation-action syndicale d'ampleur nationale pour la négociation des conditions de travail à l'hôpital. Dans C. Teiger et M. Lacomblez (dir.), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamique de constructions d'une analyse critique du travail* (pp. 104-119). Laval : Presses Université Laval.

Visser, W. (2009). La conception : de la résolution de problèmes à la construction de représentations. *Le Travail Humain*, 72 (1), 61-78.

## W

---

- Weill-Fassina, A. et Rabardel, P. (2010). Point de vue ergonomique sur les facteurs psychosociaux de risques pour la santé. Dans *Revue de la littérature réalisée dans le cadre des travaux du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail* (p. 35). apport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Willemez, L. (2013). Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement. Dans P. Vendramin (dir.), *L'engagement militant* (pp. 51-65). Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines : essai d'anthropotechnologie*. Paris : Syros.
- Wisner, A. et Laville, A. (1966). Opinions d'ouvrières de la construction électronique sur la monotonie, la complexité des tâches et les cadences. *L'étude du Travail*, (178), 51-64.

## Z

---

- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. Paris : L'Harmattan.